

التدريب والتأهيل في المعاهد المهنية واحتياجات سوق العمل

دراسة تطبيقية في المعهد العالي للمهن الشاملة سرت والشركة العامة للكهرباء سرت

رسالة الماجستير

هذه الرسالة قدمت إلي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

لاستيفاء شرط من شروط الحصول علي درجة الماجستير في الإدارة التربوية

أعداد الطالب :

أعويذات أحمد أحمد أحمد

رقم التسجيل : 13711014



قسم الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية

2014 – 2015 ف

جمهورية إندونيسيا  
وزارة الشؤون الدينية  
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية  
كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة التربوية



### رسالة الماجستير

بعنوان: التدريب والتأهيل في المعاهد المهنية واحتياجات سوق العمل  
( دراسة تطبيقية في المعهد العالي للمهن الشاملة سرت والشركة العامة للكهرباء سرت )

المقدم من الطالب:

أعويدات أحمد أحمد أحمد .

رقم التسجيل :

13711014

المشرف الثاني: الدكتور / شهداء

179201062005011001

المشرف الأول: الدكتور / منير العابدين

197204202002121003

2014 – 2015 ف



جمهورية إندونيسيا  
وزارة الشؤون الدينية  
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية  
كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة التربوية

### تقرير تعديلات لرسالة الماجستير

عنوان البحث: **التدريب والتأهيل في المعاهد المهنية واحتياجات سوق العمل**

مقدم لنيل درجة الماجستير في قسم: الإدارة التربوية

إعداد الطالب : أعويادات أحمد أحمد أحمد / رقم التسجيل: 13711014

بعد الاطلاع على التعديلات و بعد ملاحظات لجنة المناقشة، نفيديكم بان الطالب المذكور أعلاه قام بأجراء التعديلات المطلوبة منه من طرف لجنة المناقشة.

وتتكون لجنة المناقشة من السادة الأساتذة:

1 الدكتور: عبد المالك كريم امرالله	رئيسا ومناقشا	التوقيع: .....
2 الدكتور: ولدانا وار غاديناتا	مناقشا	التوقيع: .....
3 الدكتور: منير العابدين	مشرفا ومناقشا	التوقيع: .....
4 الدكتور : شهداء	مشرفا ومناقشا	التوقيع: .....

يعتمد

عميد كلية الدراسات العليا / الأستاذ الدكتور: مهيمن

رقم التوظيف: 195612111983031005

(.....)

العام الجامعي : 2015 / 2014 ف



جمهورية إندونيسيا  
وزارة الشؤون الدينية  
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية  
كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة التربوية  
تقرير المشرفين

بسم الله الرحمن الرحيم ، الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين .  
بعد الاطلاع على البحث التكميلي الذي حضره الطالب .  
الاسم: أعويادات أحمد أحمد أحمد  
رقم التسجيل: 13711014

موضوع البحث : التدريب والتأهيل في المعاهد المهنية واحتياجات سوق العمل  
دراسة تطبيقية في المعهد العالي للمهن الشاملة سرت والشركة العامة للكهرباء سرت  
وافق المشرفان على هذا البحث لتقديمه إلى مجلس الجامعة .  
المشرف الأول: الدكتور / منير العابدين  
المشرف الثاني: الدكتور / شهداء

179201062005011001

197204202002121003

يعتمد: رئيس قسم الإدارة التربوية

الإستاذ الدكتور: بحر الدين

195612311983031032

(.....)

2014 - 2015 ف



جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة التربوية

تقرير تعديلات مقترح لرسالة طالب

عنوان البحث : التدريب والتأهيل في المعاهد المهنية واحتياجات سوق العمل

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في قسم: الإدارة التربوية

إعداد الطالب : أعويذات أحمد أحمد أحمد / رقم التسجيل: 13711014

بعد الاطلاع على التعديلات و بعد ملاحظات لجنة المناقشة، نفيذكم بان الطالب المذكور أعلاه قام بأجراء التعديلات المطلوبة منه من طرف لجنة المناقشة.

وتتكون لجنة المناقشة من السادة الأساتذة:

1	الدكتور/ محمد عبد الحميد	رئيسا ومناقشا	التوقيع:.....
2	الدكتور/ مجاب	مناقشا	التوقيع:.....
3	الدكتور/ منير العابدين	مشرفا ومناقشا	التوقيع:.....
4	الدكتور/ شهداء	مشرفا و مناقشا	التوقيع:.....

يعتمد: الأستاذ الدكتور/ مهيمن

عميد كلية الدراسات العليا

رقم التوظيف: 195612111983031005

(.....)

العام الجامعي : 2014-2015 ف



جمهورية إندونيسيا  
وزارة الشؤون الدينية  
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية  
كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة التربوية  
تقرير المشرفين

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً  
كثيراً إلى يوم الدين أما بعد: فبعد الاطلاع على خطة البحث والذي هو بعنوان: **التدريب والتأهيل  
في المعاهد المهنية واحتياجات سوق العمل** (دراسة تطبيقية في المعهد العالي للمهن الشاملة سرت  
والشركة العامة للكهرباء سرت ) المقدم من الطالب: **أعويدات أحمد أحمد أحمد** . رقم التسجيل :  
13711014. لنيل درجة الماجستير، لقد وافق المشرفان على تقديمه إلى مجلس الجامعة للمناقشة .

المشرف الأول: الدكتور / منير العابدين  
المشرف الثاني: الدكتور / شهداء

179201062005011001

197204202002121003

يعتمد: رئيس قسم الإدارة التربوية

الإستاذ الدكتور: بحر الدين

195612311983031032

(.....)

2014 – 2015 ف



جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة التربوية

أقرار الطالب:

أنا الموقع أدناه ، وبياناتي كآتي :-

الاسم بالكامل: أعويادات أحمد أحمد أحمد

رقم التسجيل : 13711014

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية-

كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ، تحت عنوان:

**التدريب والتأهيل في المعاهد المهنية واحتياجات سوق العمل**

(دراسة تطبيقية في المعهد العالي للمهن الشاملة سرت والشركة العامة للكهرباء سرت)

قد حضرتها وكتبتها بنفسني وما زورتها من إبداع غيري أو تأليف الآخر وإذا أدعي أحد مستقبلاً أنها من تأليفه وتبين أنها فعلاً ليست من بحثي، فأنا أتحمل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية.

هذا وحررت هذا الإقرار بناءً على رغبتني الخاصة ولم يجبرني أحد على ذلك.

مالانج . 7 05/05/2015 ف

توقيع صاحب الإقرار

(.....)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

[الزمر الآية: 9]

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

[المجادلة الآية: 11]

﴿وَلِيَعْلَمَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ أَنَّهُ الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ فَيُؤْمِنُوا بِهِ فَتُخْبِتَ لَهُ قُلُوبُهُمْ﴾

﴿وَإِنَّ اللَّهَ لَهَادٍ الَّذِينَ آمَنُوا إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ﴾

[الحج الآية: 54]

صدق الله العظيم



## الإهداء

إلى نهر الحب الذي لا ينضب، رمز العطاء  
والحنان، والدتي الحبيبة وأبي روح أبي الطاهرة  
إلى عضدي وسندي في هذه الحياة، إخوتي  
أحبي إلى كل من يحمل فكراً أو علماً أو هدفاً سامياً ويعمل  
من أجله، إلى كل من ينير بفكره وأدبه وفنه دياجين  
الظلام، إلى كل من يعلم حرفاً ويرشد إلى فضيلة ويهدي  
إلى قيم، إلى أبنائنا الذين يتلمسون الغد  
ويستشعرون المستقبل وينشدون الأمل، أهدي هذا الجهد  
المتواضع.

## شكر وتقدير

انطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني وليثلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي، ومشرفي الدكتور (منير العابدين) والدكتور (شهذاء) الذي مدني من منابع علمهما بالكثير، والذي ما توانا يوماً عن مدي بالمساعدة في جميع المجالات، وحمداً لله بأن يسرهما في دربي ويسر بهم أمري وعسى أن يطيل عمرهما ليبقوا نبراساً متألئناً في نور العلم والعلماء. وأتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى كل من جامعتي الحبيبة جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية ممثلة برئيسها الأستاذ الدكتور (موجايارا هرجو)، وكلية الدراسات العليا ممثلة بعميد الدراسات العليا الأستاذ الدكتور (مهيمن)،

ورئيس قسم الإدارة الأستاذ الدكتور (بحر الدين) لكل ما قدموه لي من مساعدة ومساندة مكنتني من المضي بخطى ثابتة في مسيرتي العلمية. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة النقاش الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة. ولم ولن أنسى أن أتقدم بفائق الشكر والاحترام والتقدير إلى أحبائي، وزملائي الطلبة اللذين ساندوني معنوياً ومادياً ووقفوا بجانبني منذ بداية مسيرتي العلمية ولغاية الآن وجزأهم الله عني كل الخير.

## مستخلص البحث

أعويدات أحمد أحمد أحمد 2015م عنوان الرسالة ((التدريب والتأهيل في المعاهد المهنية واحتياجات سوق العمل - دراسة تطبيقية في المعهد العالي للمهن الشاملة سرت والشركة العامة للكهرباء سرت)). رسالة ماجستير - كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج ، المشرف الأول : الدكتور منير العابدين والمشرف الثاني : الدكتور شهداء.

---

**الكلمات الأساسية:** التكوين المهني - التأهيل المهني - سوق العمل - مدينة سرت  
**مشكلة البحث:** ضعف العلاقة التبادلية بين منظومة التعليم والتدريب التقني والمهني وقطاعات سوق العمل، يصبح التأثير والتأثير المتبادل بينهما ضعيفاً حتى في حال وجوده، فأسواق العمل ديناميكية ، وتتأثر بالتطورات التقنية المتسارعة وتعاني منظومة التعليم والتدريب التقني والمهني من صعوبات لمواكبة التطورات التقنية لأسباب عدة ، من بينها صعوبة تعديل أو تغيير المناهج التدريسية في التوقيت المناسب ، ومتابعة تحديث التجهيزات التدريبية نظراً لشح الموارد المالية وقيود الإدارات المركزية.

**أهداف الدراسة:** لمعرفة واقع برنامج التدريب والتأهيل بمعهد المهن الشاملة سرت شعبة الكهرباء ودوره في تنمية الموارد البشرية وعلاقته بسوق العمل، وفهم تطور نظام التعليم الفني والتدريب المهني والإستراتيجية التي يواجه بها المعهد تطورات وتحديات سوق العمل .

**منهج البحث:** يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى مع هذا الموضوع ، وقد يكون فيه وصف وتحليل إدارة التدريب والتأهيل بالمعهد العالي للمهن الشاملة وفيما آذا كان هذا المنهج يلي ويواكب احتياجات ومتطلبات سوق العمل المتمثل في الشركة العامة للكهرباء وبالتالي يتم وصف البرنامج التدريبي وأهدافه وطرائق التدريس والتدريب ووسائل التدريب ومدي فاعلية مخرجاته مع متطلبات واحتياجات الشركة العامة للكهرباء كسوق عمل.

**تحليل البيانات:** استخدام نظرية (ميلز - ليرمان) والتحليل الرباعي سوات.  
**نتائج البحث:** أن المعهد يفتقر إلى برنامج تدريب متكامل و تحديث وتطوير المناهج الدراسية قائم على جهود فردية من قبل المعلمين والمدرسين في المعهد وإن المعهد تنقصه الموارد المالية المستقلة التي يستطيع بها تنفيذ الخطة الإستراتيجية لمواجهة تحديات سوق العمل، حيث لا يوجد تنسيق أو تعاون بين المعهد ومؤسسات سوق العمل.

## summary for the research

Aawidat Ahmid Ahmed Ahmid,2015,Title ((**training and qualification in vocational institutes and the needs of the labor market** - applied study at the Higher Institute for Comprehensive careers of Sirte and the General Company for Electricity Sirte)). Magister program- College of Graduate Studies at the University of Maulana Malik Ibrahim Malang Islamic government, the first supervisor: Dr. Munir El Abidin Supervisor II: Dr.Syuhadak

---

**Keywords:** vocational training - Vocational Rehabilitation - the labor market –Sirte city

**The research problem:** the weakness of the correlation between education system and technical and vocational sectors of the labor market and training, it becomes vulnerable and mutual influence between them is weak even if available, markets are dynamic work, influenced by technical developments rapidly and suffer technical and vocational education and training system of difficulties to keep up with technical developments for several reasons, it's including the difficulty of modifying or changing the curricula at the right time, and continue to update the training facilities because of the scarcity of financial resources and limitations of the central departments.

**Objectives of the study:** to see the reality of training and qualification program at the Institute of occupations overall electricity Sirte Division and its role in human resource development and its relationship to the labor market, and understand the development of technical and vocational education system and training strategy which faces the Institute developments and the challenges of the labor market.

**Research Methodology:** Researcher descriptive analytical method is used because it is in line with this theme, it may be a description and analysis of management training and rehabilitation at the Higher Institute for Comprehensive careers and whether this approach meets and keep pace with the needs and requirements of the General Electric Company of the labor market and therefore are the training program, objectives and teaching methods description and training and means of training and the effectiveness of the outputs with the requirements and needs of the General Electric Company as a market work.

**Analysis:** Using the theory analysis (Mills - Lieberman) and four-wheel analysis Swat.

**Search Results:** The Institute lacks an integrated training and modernization of the curriculum development based on individual efforts by teachers and trainers in the Institute program and the independent Institute lacks the financial resources that can be implemented a strategic plan.

## Ringkasan untuk penelitian

Aawidat Ahmid Ahmed Ahmid, 2015, Judul ((**pelatihan dan kualifikasi di lembaga kejuruan dan kebutuhan pasar tenaga kerja** - diterapkan studi di Institut Tinggi untuk karir Komprehensif Sirte dan Perusahaan Umum Listrik Sirte)). Magister programming College of Graduate Studies di pemerintah Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang, supervisor pertama: Dr . Munir El Abidin Pembimbing II: Dr. Syuhadak

-----

**Kata kunci:** pelatihan kejuruan - Rehabilitasi Kejuruan - pasar tenaga kerja kota - Sirte

**Masalah penelitian:** kelemahan korelasi antara sistem pendidikan dan sektor teknis dan kejuruan dari pasar tenaga kerja dan pelatihan, menjadi rentan dan pengaruh timbal balik antara mereka lemah bahkan jika tersedia, pasar kerja yang dinamis, dipengaruhi oleh perkembangan teknis cepat dan menderita pendidikan teknis dan kejuruan dan sistem pelatihan kesulitan untuk mengikuti perkembangan teknis untuk beberapa alasan, itu termasuk kesulitan memodifikasi atau mengubah kurikulum pada waktu yang tepat, dan terus memperbarui fasilitas pelatihan karena kelangkaan sumber daya keuangan dan keterbatasan dari departemen pusat.

**Tujuan dari penelitian ini:** untuk melihat realitas program pelatihan dan kualifikasi di Institut pekerjaan listrik keseluruhan Divisi Sirte dan perannya dalam pengembangan sumber daya manusia dan hubungannya dengan pasar tenaga kerja, dan memahami perkembangan sistem pendidikan teknis dan kejuruan dan pelatihan Strategi yang menghadapi perkembangan Institute dan tantangan pasar tenaga kerja.

**Metodologi Penelitian:** Peneliti metode deskriptif analitis digunakan karena sesuai dengan tema ini, mungkin deskripsi dan analisis pelatihan manajemen dan rehabilitasi di Institut Tinggi untuk karir Komprehensif dan apakah pendekatan ini bertemu dan mengikuti dengan kebutuhan dan persyaratan dari General Electric Company dari pasar tenaga kerja dan oleh karena itu program pelatihan, tujuan dan metode pengajaran deskripsi dan pelatihan dan sarana pelatihan dan efektivitas output dengan persyaratan dan kebutuhan dari General Electric Company sebagai karya pasar.

**Analisis:** Menggunakan analisis teori (Mills - Lieberman) dan analisis roda empat Swat.

**Hasil pencarian:** The Institute tidak memiliki pelatihan terpadu dan modernisasi pengembangan kurikulum berbasis pada upaya individu dengan guru dan pelatih dalam program Institute dan Institute independen tidak memiliki sumber daya keuangan yang dapat menerapkan rencana strategis.

## جدول المحتويات

ت	الفهرس	رقم الصفحة
أ	الاستفتاح	أ
ب	الأهداء	ب
ج	الشكر والتقدير	ج
د	المستخلص	د
هـ	المستخلص باللغة الانجليزية	هـ
و	المستخلص باللغة الاندونيسية	و
<b>الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة</b>		
أ	خلفية البحث	1
ب	مشكلة البحث	1
ج	أسئلة البحث	6
د	أهداف البحث	6
هـ	أهمية البحث	7
و	تحديد مصطلحات البحث	7
ز	الدراسات السابقة	8
ح	حدود البحث	14
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>		
1	<b>المبحث الأول: التدريب</b>	15
1.1	المطلب الأول: مفهوم التدريب	15
1.2	المطلب الثاني: التدريب والتعليم و اوجة الاختلاف بينهما	19
1.3	المطلب الثالث: أهمية التدريب	23
1.4	المطلب الرابع : إستراتيجية و أهداف التدريب	27

38	المطلب الخامس: أسس ومبادئ التدريب	1.5
40	المطلب السادس : طرق وأساليب التدريب	1.6
60	المبحث الثاني : سوق العمل	2
60	المطلب الأول: مفهوم سوق العمل	2.1
61	المطلب الثاني: أهمية دراسة سوق العمل	2.2
62	المطلب الثالث: أهداف دراسة سوق العمل	2.3
63	المطلب الرابع: جوانب سوق العمل	2.4
63	المطلب الخامس: أساليب تحليل سوق العمل	2.5
65	المطلب السادس: أصلاح المنظومة التعليمية وعلاقته بسوق العمل	2.6
<b>الفصل الثالث: منهجية البحث</b>		
77	منهج البحث	أ
78	أدوات جمع البيانات	ب
78	مصادر جمع البيانات	ج
80	أسلوب تحليل البيانات	د
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات</b>		
85	واقع برنامج التدريب والتأهيل بالمعهد	1
98	إستراتيجية المعهد لمواجهة تحديات سوق العمل	2
115	تأثير الانفصال أو التنسيق والتعاون بين المعهد وسوق العمل	3
122	الكيفية التي تحقق بها الكفايات المهنية المنشودة	4
<b>الفصل الخامس:الخاتمة(النتائج والتوصيات والمقترحات)</b>		
132	نتائج الدراسة	1
136	توصيات الدراسة	2
137	مقترحات الدراسة	3

## فهرس الأشكال

الصفحة	رقم	الشكل	ت
97	1	واقع برنامج التدريب والتأهيل بالمعهد	1
114	2	إستراتيجية المعهد لمواجهة تحديات سوق العمل	2
121	3	تأثيرا لانفصال أوالتنسيق والتعاون بين المعهد وسوق العمل	3
130	4	الكيفية التي تحقق بها الكفايات المهنية المنشودة	4



## الفصل الأول

### مقدمة

#### أ. خلفية البحث

أصبحت ظاهرة عدم المواءمة بين مخرجات التعليم والتدريب واحتياجات سوق العمل ظاهرة عامة في كثير من البلدان ، تزداد خطورة واتساعا ، ولم تعد شأنًا فنيا يخص الفنيين المعنيين بالتعليم والتدريب بل أصبح لزاما الربط بين معدي هذه البرامج التدريبية وما يقابلها من مؤسسات تهتم باستقطاب هذه المخرجات لكي يكون هناك تنسيقا مسبقا من حيث أعداد هذه المناهج والبرامج التدريبية بما يتوافق مع السياسات التشغيلية لهذه المؤسسات لكي يكون هناك أعداد البرامج علي نحو خطأ ثابتة تؤدي إلي تطور العملية التعليمية بحيث لا يكون هناك أهدار للجهود والوقت والأموال التي تصرف علي إعادة التأهيل للخريجين الذين قد سبق تدريبهم داخل هذه المؤسسات التي لا تلبي احتياجات سوق العمل .

ودراسة أوضاع واحتياجات سوق العمل يعتبر الأداة التي يجب التركيز عليها في المرحلة القادمة سواء ببناء نماذج تنبؤ بأوضاع سوق العمل أو تحسينها لرفع درجة حساسيتها وتقريبها ، ومن ثم التعرف على الاحتياجات الفعلية لسوق العمل سواء في المستقبل القريب والمتوسط المدى وذلك لكي يتمكن متخذ القرار بدوره من رسم سياسات وبرامج عامه للتعليم والتدريب لسوق العمل وبالتالي التخطيط الجيد لاحتياجات المجتمع من العنصر البشري في المستقبل

واتخاذ التدابير اللازمة لإعداد البرامج التدريبية التي تعكس الاحتياجات الفعلية للسوق ومن ثم  
تؤهل الداخلين الجدد إلى سوق العمل بشكل فعال ومناسب لتلك الاحتياجات.<sup>1</sup>

وتعاني معظم المؤسسات إما من عدم توافر نظام وطني كفو لمعلومات سوق العمل  
يغطي الطلب على القوى العاملة والعرض من القوى العاملة ( مخرجات أنظمة التعليم ومنها  
التعليم والتدريب المهني والتقني ) أو وجود نظام معلومات لا يوفر معلومات حديثة وفي الوقت  
المناسب وبشكل دقيق واضح ييسر عملية الموازنة بين العرض والطلب، وتقع إشكالية التكوين  
المهني في عصرنا في نقطة تلاقي ديناميكية تطور العالم اقتصادي، وديناميكية النمو  
الشخصي للفرد في إطار اكتساب كفايات في مهنة معينة.

نظرًا لضعف العلاقة الوظيفية التبادلية بين منظومة التعليم والتدريب التقني والمهني وقطاعات  
التشغيل ، يصبح التأثير والتأثير المتبادل بينهما ضعيفًا حتى في حال وجوده، فأسواق العمل  
ديناميكية ، وتتأثر بالتطورات التقنية ، وتستثمرها في العمل والإنتاج، وتعاني منظومة التعليم  
والتدريب التقني والمهني من صعوبات لمواكبة التطورات التقنية لأسباب عدة ، من بينها صعوبة  
تعديل أو تغيير المناهج التدريسية في التوقيت المناسب ، ومتابعة تحديث التجهيزات التدريبية  
نظرًا لشح الموارد، وعدم القدرة على بناء قدرات الجهاز التعليمي/ التدريبي لمواكبة المستجدات

---

1- علي أحمد سيد علي دور منظمات أصحاب الأعمال في تضيق الفجوة القائمة بين مخرجات التدريب واحتياجات سوق العمل،  
القاهرة من 9-11 نوفمبر/ تشرين الثاني 2009

التقنية وبذلك تصبح البرامج والمناهج متقادمة ومتخلفة نسبياً عن متطلبات سوق العمل، وتتسم بعمامة بتدني أو ضعف الاستجابة للمتغيرات والتطورات التقنية في أسواق العمل. فقد نشأ التكوين المهني وتطور تدريجياً لتلبية لحاجات الإنسان في المجالات الحياتية العديدة والمختلفة، فأصبح الأمر ممكناً بفضل توفر الكفايات المهنية المطلوبة اجتماعياً، ومن هذا المنطلق، ظهرت المهن والاختصاصات الكثيرة، حيث تطورت تطورا واسعا بفعل نمو المجال العلمي والتقني الذي عرفته البشرية، وعلى اثر ذلك توسع وتنوع مجال التعليم والتكوين، وزيادة على التعليم العام الذي يشرف عليه قطاع التربية، أصبح الاهتمام منصبا بقوة على التعليم والتكوين المهنيين، وظهر بوضوح أنه لا يمكن تحقيق التنمية الشاملة والفعالية خارج إطار التكوين المهني، انه التكوين الممول للمعرفة المهنية والتقنية حيث "تعتمد التنمية في إطارها الشامل على الخبرة المكتسبة وصناعة المعرفة والمهارات التقنية التي يمتلكها رأس المال البشري<sup>2</sup> الذي يشمل الكفايات المهنية المختلفة، وبات من الضروري استنطاق متطلبات سوق العمل بخصوص الاحتياجات في مجال الكفايات المهنية التي يمكن اعتبارها جوهر اهتمام أي نظام للتكوين المهني في العالم، وتكمن أهمية هذه الكفايات المهنية في كونها تمثل جوهر الطاقة البشرية التي تطلبها المجتمعات، لأن المنافسة القائمة اليوم بين المجموعات البشرية تصب في موضوع الكفايات الواجب توفرها عند المواطن المعاصر ، "ولقد شكلت عتبة الألفية

---

2- أحمد مصطفى، مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، طرابلس، ليبيا، 2001، ص21.

الثالثة، بداية لمنافسة كونية شرسة، تأسست في المقام الأول على الطاقة الإنسانية، باعتبارها المصدر الرئيسي لربح رهانات هذه المنافسة، ومن أجل ذلك، أصبح اليوم الهم الكبير منصبا على مسألة الاستثمار في هذا الرأسمال البشري، من خلال تربية وتكوين يؤهلانه لاكتساب الكفايات الضرورية و<sup>3</sup> من هنا تظهر أهمية قطاع التكوين المهني، حيث أنه القطاع الاستراتيجي بامتياز كونه الممول الأساسي للكفايات المهنية المطلوبة، من خلال تنظيم شامل ودقيق للاختصاصات والشعب المهنية، ولهذا يسعى أي مجتمع معاصر إلى زيادة الإنتاج والارتفاع بمستواه في مجال الصناعة وفي كل ما يتعلق بالقطاع الخدماتي، وتتطلب زيادة الإنتاج هذه والارتفاع بمستواه ضرورة توفر عدة عوامل، لعل من أهمها توفير الطاقة البشرية اللازمة لعمليات الإنتاج المختلفة، ويشترط في هذه الطاقة البشرية بالذات حتمية اكتسابها للمهارات المعرفية والعملية التي تضمن نجاح أداء الأعمال المهنية، من هنا تتضح أهمية قطاع التكوين المهني، لأنه قطاع يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي من خلال الموارد البشرية التي يوفرها، وأصبحت الآن هذه الموارد أهم من موارد الطاقة المتاحة (بتترول و غاز وما إلى ذلك)، أن "التكوين المهني هو نتاج بناء اجتماعي معين وهو في نفس الوقت يمثل مدخلا يقضي تحسينه وتراكمه إلى زيادة الإنتاج على اعتبار أن تحقيق معدلات أكبر للنمو الاقتصادي إنما هو بالموارد البشرية قبل غيرها من موارد الثروة المتاحة.

---

<sup>3</sup> - غوجيا الكفايات، منشورات عالم التربية، الطبعة الخامسة معدلة، الدار البيضاء، المغرب، 2004، ص 5.

ومفهوم التكوين المهني يختلف تماما عن مفهوم التعليم العام الذي تضمنه المدارس والثانويان، وذلك لاختلاف مجالتهما وأهدافهما التعليمية، فإذا كان التعليم العام يسعى إلى إكساب المتعلم مجموعة من المعارف العامة، فإن التكوين المهني يسعى إلى إكساب الفرد مهنة معينة معترف بها قانونا، يصبح من خلالها المتعلم قادرا على ضمان اداء ناجحاً لمهام مهنية محددة "مفهوم التكوين المهني يشمل كل أشكال التحضيرات أو التعديلات لعمل مهني، ويتمثل ذلك سواء في تعليم المعارف ونقل القيم الأخلاقية أو المعارف المهنية المتعلقة بهذا العمل المهني.

يعرف التكوين المهني بأنه "التدريب المهني ويسمى في بعض البلاد العربية بالتكوين المهني إعداد الأفراد إعداداً مهنيًا، وتدريبهم على مهن معينة بقصد رفع مستوى إنتاجهم، وإكسابهم مهارات جديدة، وبمعنى آخر، أن التدريب المهني هو ذلك النوع من التدريب الذي يتضمن تنمية المهارات والخدمات الحرفية أو المهنية".<sup>4</sup>

ومن ذلك تنطلق هذه الدراسة لكي تجيب علي إشكاليات البحث المتمثلة في الأسئلة

التالية:-

---

<sup>4</sup> - محمد صبري الشافعي متطلبات أسواق العمل في ضوء المتغيرات الدولية يونيو 2005

## ب. أسئلة البحث

1. ما هو واقع برنامج التدريب والتأهيل بمعهد المهن الشاملة سرت شعبة الكهرباء كنموذج ؟
2. ما إستراتيجية معهد المهن الشاملة سرت لمواجهة تحديات سوق العمل ؟
3. كيف ينعكس الانفصال أو التنسيق والتعاون بين مؤسسات التكوين المهني وقطاعات سوق العمل على الكفايات المهنية المطلوبة ؟
4. ما هي الكيفية التي يجب أن تحقق بها مؤسسات التكوين المهني الكفايات المنشودة عند التنسيق في وضع المناهج التعليمية لكي تتناسب مع احتياجات سوق العمل ؟

## ج. أهداف البحث

ارتباطاً بطبيعة مشكلة الدراسة وأهميتها فأننا نسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- لبيان واقع برنامج التدريب والتأهيل بمعهد المهن الشاملة سرت شعبة الكهرباء ودوره في تنمية الموارد البشرية وعلاقته بسوق العمل.
- 2- لفهم تطور نظام التعليم الفني والتدريب المهني والإستراتيجية التي يواجه بها المعهد تطورات وتحديات سوق العمل .
- 3- لمعرفة اثر التعاون والتنسيق من عدمه بين المعاهد التكوين المهني وما يقابلها من مؤسسات سوق العمل من ناحية أعداد المناهج والبرامج التدريبية.

4- استخلاص الآلية التي تحقق بها مؤسسات التكوين المهني الكفايات المنشودة عند التنسيق في وضع المناهج التعليمية والتدريب التي تتناسب مع احتياجات سوق العمل .

#### د. أهمية البحث:-

تكمن أهمية الدراسة في الوصول إلى الآتي:

- 1- كون التعليم الفني والتدريب المهني يتمتع بدور بارز ومهم كإحدى الوسائل المعتمدة لتنفيذ السياسات الوطنية للتعليم والتدريب وأعداد الكوادر المهنية الجاهزة لسوق العمل
- 2- أن تزايد مخرجات التعليم الفني والتدريب المهني يقابل بانخفاض القدرة الاستيعابية لها من قبل أصحاب الأعمال في القطاع الصناعي ، ويعكس ذلك الموقف السلبي لقطاع التشغيل لمخرجات التعليم الفني والتدريب المهني.
- 3- كما تكمن أهمية الدراسة في كونها من أهم الدراسات التي تتناول العلاقة بين مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني ومؤسسات القطاع الصناعي (كسوق عمل).

#### هـ. مصطلحات البحث

##### 1- التكوين المهني:-

التكوين :- عبارة عن تلقي دروس نظرية وتطبيقية في آن واحد داخل مؤسسة تعليمية تكوينية،

أما التمهين:- فهو عكس ذلك تماماً، بحيث يحصل التكوين داخل مؤسسة غير تكوينية ويكون التكوين تطبيقاً مئة بالمائة،

## 2- التأهيل المهني :-

يقصد بالتأهيل المهني التوجيه المهني لكل من نقصت قدرته على العمل والإنتاج يشتم تدريبه على هذا العمل ، وإلحاقه به ومساعدته على التقدم فيه .

## 3- سوق العمل:-

سوق العمل طبقاً لتعريفات الكتب المتخصصة هو دائرة للتبادل الاقتصادي يبحث فيها الأفراد الراغبين في العمل عن الوظائف ويبحث فيها أصحاب الأعمال عن الأفراد المؤهلين الذين يمكنهم شغل الوظائف الشاغرة، ويطلق على سوق العمل الذي يزيد فيه عدد الوظائف المتاحة عن عدد الراغبين في العمل مصطلح "سوق العمل المحكم" . Tight labour Market . كما يطلق على سوق العمل الذي يزيد فيه عدد الباحثين عن عمل عن عدد الوظائف المتاحة مصطلح "سوق العمل الرائد" . Slack Labour Market .

## و. الدراسات السابقة

- 1- دراسة العطوي، بعنوان " أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، سنة 2007،



بحيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- 1- إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وإن المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضا بدرجة مرتفعة
- ب- وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية .
- وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة التدريب، وتحسين البنية الأساسية للتدريب، واختيار المدرسين من لهم خبرة في هذا المجال.

- 2- دراسة مفتاح، بعنوان " الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية" ، سنة 1996، بحيث هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية.

وقد أوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها : تعميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية تلبي احتياجاتهم التدريبية في مجال (التخطيط- التنظيم- التنسيق- الاتصال - القيادة- اتخاذ القرار- العلاقات الإنسانية- إدارة الوقت- إدارة التغيير والإبداع والرقابة وتقييم الأداء، التي كشفت عنها الدراسة. وإقامة وحدات مختصة

بالتطوير والتدريب الإداري في الجامعات الليبية لمتابعة الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري فيها.

3- دراسة الزعبي، بعنوان " الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها"، سنة 1991، يبحث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري الدوائر - المديريات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والتعرف إلى البرامج التدريبية التي اشتركوا بها خلال عملهم في الجامعات.

وقد أوصت الباحثة بعدة توصيات من أهمها: عقد برامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في المهارات المتعلقة بمجالات الدراسة مع التركيز على البرامج التدريبية في مجالات التخطيط، والقيادة والتوجيه واتخاذ القرارات.

4- دراسة شبيان، بعنوان " منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي لسلطنة عمان"، سنة 1990، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على منهجية تخطيط التدريب الإداري على مستوى الأجهزة المركزية للخدمة المدنية والوحدات الحكومية نفسها. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:-

أ- لا تعتبر الاحتياجات التدريبية لكافة الجهات الحكومية حقيقية، حيث أكدت 37,2% فقط هذه الجهات أن احتياجاتها فعلية.

ب- تعكس الاحتياجات التدريبية في (55,6%) من الجهات الحكومية المتطلبات الحالية فقط . وفي (32,5%) من الجهات الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

5 - دراسة حسنين، بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تلبيتها"، سنة 1987، وهدفت إلى التعرف على أهداف التدريب الإداري في الوزارات والمؤسسات العامة، ودراسة الطرق والأساليب التي تتبعها هذه الأجهزة في تحديد احتياجاتها التدريبية وأنواع هذه الاحتياجات بالنسبة للمستويات التنظيمية المختلفة و دور معهد الإدارة العامة في تلبيتها، وقد خلص الباحث إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تحتاج إلى الدراسة المستفيضة والتحليل والتشاور المستمر مع الجهات المستفيدة من التدريب وأوصى بإنشاء وحدات للتدريب في كل وزارة وجهاز ومؤسسة تقوم بجمع المعلومات والإحصائيات، وحصر الاحتياجات التدريبية و وضع خطط للتدريب وتنفيذها.

6- دراسة عبدا لوهاب، بعنوان " التدريب والتطوير - مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات " وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لعدد من الموظفين الذين يعملون في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، سنة 1981 ولقد خلصت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية التدريب في المواضيع التالية:

أ- وظيفة التخطيط وتحديد الغايات والأهداف

ب- تفويض الصلاحيات

ج- العلاقات الإنسانية

د- وظيفة الرقابة

هـ- وضع السياسة العامة للتدريب

### ومن الدراسات الأجنبية

7- دراسة ويتكار، بعنوان (تحديد الاحتياجات التدريبية لبعض مؤسسات الأعمال والمؤسسات الصناعية في إنديانا بوليس وأنديانا، سنة 1987، ومن أجل تحديد نوع التدريب المفضل فيها أثناء العمل، وأظهرت النتائج أن أعلى عشر مهارات يحتاج المستخدمون في مؤسسات الأعمال والمؤسسات الصناعية للتدريب عليها لتحسين أدائهم في العمل تتضمن مفاهيم تتعلق بالإدارة والعلاقات الإنسانية وتبين ان المؤسسات المتشابهة لها احتياجات متشابهة.

8- دراسة باريش، بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية لطبقة المديرين فيما يتعلق بالمهارات الفنية والإنسانية والتصورية" وقد هدفت إلى إعطاء معلومات مفيدة عن برامج التنمية الإدارية للمديرين والتي يتم عقدها في الجامعات، سنة 1986.

وبينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة بين الاحتياجات التدريبية للمديرين على المهارات السابقة ومتغيرات العمر والمستوى التعليمي والإداري وسنوات الخبرة في الإدارة، كذلك بينت

النتائج أن هناك حاجة لتدريب المديرين على النواحي الإنسانية والفنية والتصورية على الترتيب.

9- دراسة سورنسن، بعنوان "تقويم مدى فعالية برنامج تدريبي عن طريق قياس السلوك الوظيفي" والتي أجراها على برنامج كروتونفيل للإدارة المتقدمة التابع لشركة جنرال اليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، سنة 1958، والتي سميت بدراسة "بحث المتغيرات الملاحظة" وكان الهدف منها الإجابة على التساؤل التالي: هل لوحظ تغيير في أسلوب الإدارة الذي يتبعه المديرون الذين اشتركوا في برنامج الإدارة المتقدمة لشركة جنرال اليكتريك.

وكانت نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن هناك أثرا إيجابيا لتنفيذ برنامج التدريب في سلوك المشاركين نتيجة التحليل الذي أجري على أوجه التشابه والاختلاف في التغييرات الملاحظة على المشاركين بمقارنتهم مع غير المشاركين في البرنامج.

10- دراسة دونالدكير باتريك، بعنوان "تقييم التدريب"، سنة 1957، ولقد هدفت إلى حث المهتمين بالتدريب على النظر بتمعن إلى التقويم كونه مستقبلا برامجهم التدريبية يعتمد إلى حد كبير على استخدام نتائج التقويم كهدف إلى توضيح معنى التقويم، ويكون ذلك من خلال تحليله إلى رد الفعل والتعلم والسلوك والنتائج، بحيث يمكن لمديري التدريب أن يتقدموا تدريجيا نحو استخدام استمارة رد الفعل الذاتي البسيط إلى قياس النتائج الملموسة، وقد اهتمت

الدراسة بالتغيرات التي طرأت على سلوك العمل نتيجة التدريب، وعلى النتائج الملموسة للبرنامج التدريبي في مجالات تحقيق التكلفة وتحسين النوعية والإنتاجية.

حيث أن هذه الدراسات تتفق مع هذا البحث في مجال التدريب وأهمية التدريب واحتياجات التدريب وأهمية التقييم المستمر لنجاح التدريب.

ويتميز هذا البحث عن هذه الدراسات كونه متناول لموضوع مهم لم تتناوله هذه الدراسات وهو دراسة المناهج التعليمية للتدريب بالمؤسسات التعليمية والربط بينها وبين ما يتوافق مع احتياجات سوق العمل .

#### ز . حدود البحث

**1- الحدود الموضوعية:** سيتناول البحث إدارة التدريب بالمعهد العالي للمهن الشاملة بسرت وبرنامج التدريب ومدي مواكبته لمتطلبات واحتياجات سوق العمل المتمثل في الشركة العامة للكهرباء.

**2- الحدود الزمانية:** سوف تتم الدراسة في الفترة الزمنية من سنة 2014 ف إلى سنة 2015 ف.

**3- الحدود المكانية:** الحدود المكانية في المعهد العالي للمهن الشاملة (سرت) والشركة العامة للكهرباء (سرت)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### 1. المبحث الأول: التدريب

##### 1.1 المطلب الأول: مفهوم التدريب

لعل من المفيد قبل الدخول في تعريفات التدريب أن نلقي بعض الضوء على كلمة التدريب ومشتقاتها.

ان الفعل " يدرّب " To Train مشتق من كلمة فرنسية قديمة هي Trainwr وتعني سحب To Drag . وهناك العديد من المعاني للفعل " يدرّب " منها : سحب ، يغري، ينمو بطريقة مرجوة، من الأمور المهمة والتي يجدر ذكرها أننا نجد في غالب الأحيان أن التدريب الفعال يرتبط بنمو المشكلات ومحاولة استخدام الوسائل العلمية لحلها ، فالمدرّب مثله مثل الطبيب والمدير والجنائي، فهو محاط بعمليات قائمة وحية.

ومع تعدد مفاهيم التدريب ألا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير، فيعرف التدريب بأنه " الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف، وخبرات، واتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم كما ويعرف التدريب " بأنه ديناميكية تستهدف أحداث تغيرات في المعلومات، وخبرات، وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية".

كما يعرف التدريب بأنه "عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى أحداث تغييرات سلوكية وذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها" وهذا التعريف الذي أورده الطعاني يقترب كثيرا من تعريف عبد الوهاب الذي :-

عرف التدريب بأنه عملية منظمه مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى أحداث تغييرات محددة سلوكية ووقية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها.<sup>5</sup>

وإذا تتبعنا مفهوم التدريب في العديد من الكتب والمؤلفات، فأنا نجد أن الدارسين والمهتمين في هذا المجال يقدمون تعريفات متعددة ومتنوعة ألا أنها جميعا تسير في خط واحد، فهناك من ينظر إلى التدريب على أنه "خلق الظروف للتعليم الفعال وهناك من يعرفه بأنه" عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعه من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعه أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم، ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين وبالاختصار فان التدريب عبارة عن نقل المعرفة وتطوير المهارات" ويعرفه البعض بأنه "عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية

---

<sup>5</sup> - محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض 1986



بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود.

وعرفه فريق من خبراء التدريب على أنه " عملية مساعدة الأفراد لاكتساب الفاعلية في عملهم الحالي والمستقبلي من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم ومعرفتهم وسلوكهم ".<sup>6</sup>

وفي ضوء التعاريف السابقة، يمكننا أن نستخلص ثلاث مكونات رئيسية للتدريب :

(1) انه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الأفعال لأفراد التنظيم.

(2) أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.

(3) أنه اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.

ويرى ( ياغي ) أنه في ظل التعريفات السابقة للتدريب ومكوناته الرئيسية فانه يمكننا أن نعرف التدريب بأنه عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لأحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء.

---

<sup>6</sup> - حسن احمد الطعاني. **التدريب: مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها**. عمان: دار الشروق. 2002.

يعرف برعي التدريب بأنه " عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق"<sup>7</sup>.

ويعرفه آخرون بأنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب"<sup>8</sup>.

وهناك تعريف آخر للتدريب وهو " أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"<sup>9</sup>.

وأخيرا يعرفه احد خبراء التدريب الإداري بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات."<sup>10</sup>

<sup>7</sup> - برعي، محمد جمال (1973). التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتاب، ص:29.

<sup>8</sup> - السلمي، علي (1970). التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 80، ص:6.

<sup>9</sup> - عبد الوهاب، علي (1981). التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة:ص 19.

<sup>10</sup> - العبد، جعفر (1969). القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية، مجلة الإدارة، العدد الثالث، ص:88.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نعرف التدريب بأنه نشاط لنقل المعرفة وتنمية نماذج التفكير وأنماط العمل للأفراد العاملين من اجل تغيير سلوكهم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب.

## 1.2 المطلب الثاني: التدريب والتعليم وأوجه الخلاف بينهما

ان التدريب بصفة عامة هو نشاط أنساني هدفه العام يتركز حول التحسين أو التطوير، ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو بأسلوب جماعي وفي كلا الحالتين قد يتم بصورة منظمة وقد يأتي عفويا، أو بصورة غير مخططة، لا تتضمن وضع أهداف محددة. والتدريب لهذا السبب يختلف عن التعليم، فهو أصلاح محدد ويرتبط باكتساب المهارات السلوكية المحددة بينما يرتبط التعليم بتحصيل المعلومات العامة والمهارات الأساسية، ان هذا الاختلاف لا يعني أن التدريب يأتي من فراغ لابد أن يركز على مستندات ثقافية واجتماعية تشكل البيئة الحضارية التي ينمو فيها هذا التدريب، وإذا كان صحيحا أن الإنسان يكتسب مهارة أو أي حرفه من الحرف بواسطة الممارسة، وبدون تعليم سابق فانه قد يجد صعوبة في الرقي بمهاراته، أو اكتساب مهارات أخرى، بدون تلقي جرعة من المعلومات.

أن الرجوع إلى التاريخ يبين الاصطلاحين ( التدريب والتعليم ) كأنهما شيئا واحدا يتم بصورة منظمة أو عفوية، ولم يحدث التمييز بينهما ألا بعد التطور الشامل الذي شهدته المجتمعات في المجالات الاقتصادية والصناعية والإدارية حيث انتبهت المجتمعات الإنتاجية إلى أهمية تدريب العنصر البشري للتفوق في ميدان

المنافسة والإنتاجية، واكتسب التدريب طابع البرنامج المنظم، الهادف وتعددت أنواعه وطرقه وأصبح يؤدي بجانب التعليم دوراً أساسياً في تنمية المجتمعات.<sup>11</sup>

وإذا كان التعليم يوفر الثقافة العامة، فإن التدريب يؤمن المؤهلات المحددة ومعنى ذلك أن التدريب يصمم لمقابلة احتياجات تدريبية محددة ومن ثم توضع له أهداف محددة في حين يتميز مفهوم التعليم بالأهداف العامة ذات المدى البعيد، ويعتقد بعض العلماء أن التدريب نوع من أنواع التعليم وأن بعض مبادئ نظرية التعليم تنطبق على التدريب مثل مبدأ أو أسلوب الحوافز والتعزيز الإيجابي للسلوك، ولعله من الواضح أن أهداف التدريب تكون في العادة أكثر دقة وتركز على قابلية التطبيق العملي أكثر من مناهج التعليم العام.

أن التدريب بينما يتجه إلى الاستخدام المباشر لعملية التعليم الفردي حيث يقوم بتنمية المعرفة والمهارات والسلوك التي تتطلبها كفاءة الدور الوظيفي والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بما يحويه الدور الوظيفي من مهام واحتياجات جارية ومتطلبات محددة، فإن التعليم يتجه إلى الاستخدام المستقبلي لعملية التعليم في مواقف محددة.<sup>12</sup>

وبالرغم من أن هذين الاصطلاحين ( التدريب والتعليم ) يستعملان بالتبادل " عادة ما يستخدم اصطلاح (تعليم) للدلالة على التعليم النظامي بالمدارس والجامعات (لأعداد الشباب للحياة العملية)

---

11- القبان، يوسف محمد، أسس التدريب الإداري، مع تطبيقات المملكة العربية السعودية الرياض، 1991 ف ص 6

12- خالد الحمد ، قودن رود بيردتلا في تيمنتلا تيرادللا، بيردتلا تيمنتلاو. 1975 ف ، قراد إجمار بلا ايلعلا، اض ايرلا : دهعم قرادللا تماعلا

ويشير اصطلاح (تدريب) إلى تعليم تخصصي لأغراض مهنية"، فكثيرا ما يحدث التباس بين مفهوم التدريب والتعليم فبينما يهدف التدريب الإعدادي إلى تزويد بالمعارف الأساسية والمهارات والسمات الشخصية التي تمكن الدارس من تعلم عمل محدد بسرعة، يزود التعليم العامة والمهارات التي تعد موظفين عموميين.<sup>13</sup>

- (1) تزويد الأفراد بالمعلومات.
- (2) محاولة تغيير سلوك الأفراد/ والمقصود هنا ليس استبدال فرد بأخر وإنما المقصود هو التغيير الذي يطرأ على قدرة الفرد على الابتكار وتخيل الحلول للمشكلات التي تبحث عن حلول مناسبة لها ويحقق التدريب أهدافه من خلال ظاهرة التعلم ونعني بها النشاط الذهني الذي بمقتضاه يحصل الفرد على المهارات والعادات والأفكار والاتجاهات والقيم والمثل ويحتفظ بها ويستخدمها في تصرفاته وسلوكه الأمر الذي ينتج تطورا وتغيرا في السلوك.

ألا أن التدريب لا يتوقف عند تزويد الأفراد بالمعلومات وإعدادهم فكريا وعقلياً لمواجهة الحياة، كما هو الحال في التعليم، وإنما يهدف إلى زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم على أداء مهامهم بذاتها مثلما يهدف التعليم إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فالتعليم إذا يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد في الحياة العملية بينما التدريب هو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمله بذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية،

---

13- عبد الرحمن الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية دراسة لبرامج التدريب الإداري الإعدادي في المملكة، مكتبة الجامعة الاردنية

والتدريب لا يقتصر على مجرد ألقاء المعلومات بل يقتزن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الإدارة الجديدة، أما التعليم فهو يهتم أساسا بالمعارف ويركز على الموضوع بينما يهتم التدريب بالفرد ويركز على الشخصية لا على المعلومات الإضافية فمحور العملية التدريبية اذا هو الفرد نفسه وليس موضوع التدريب.

ويمكن القول بأن مسؤولية تزويد الأفراد بالعلم والمعرفة تقع على عاتق دور العلم كالجامعات والمعاهد التعليمية ووزارات التربية والتعليم، أما التدريب فتقع مسؤوليته على المعاهد والمراكز التدريبية والدوائر الحكومية ومدراء التدريب والمتدربين أنفسهم لتطبيق النظريات العلمية على الواقع. وعلى الرغم من هذه الاختلافات بين التدريب والتعليم إلا أنه من الصعب علينا أن نضع حدا فاصلا بينهما، فهناك العديد من الارتباطات بين كل من الإعداد السابق وبين التدريب الذي تلقاه الموظف في مراحل متقدمة من حياته الوظيفية ومعنى آخر فان التدريب بعد دخول الخدمة يبني بالضرورة على الأعداد السابق وأن التدريب يبدأ حيث ينتهي التعليم، بما يتضمنه ذلك من ضرورة التنسيق بين المرحلتين والنظر إليهما على أساس أن كل منهما تكمل الأخرى.<sup>14</sup>

ويرى الباحث بضرورة وأهمية ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم.

---

<sup>14</sup>- ياغي، محمد عبد الفتاح ،التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 1986 م : ص 13-15

ومن التعريفات السابقة للتدريب يستخلص الباحث بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى:

- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.
- تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.
- تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد.

### 1.3 المطلب الثالث: أهمية التدريب

ان التدريب هو المحور الذي تدور حوله عملية التنمية في المجتمع فهو أداة التنمية ووسيلتها، وهو المحرك الأساسي لشتى جوانبها، كما أنه الأداة الطبيعية التي اذا ما أحسن استغلالها أمكننا تحقيق الكفاءة المثلى للتعليم ووضع نظرياته موضع التطبيق السليم لتحقيق الأداء الأمثل وتحقيق النمو والرخاء للمجتمع وقد أظهرت نتائج الأبحاث دور التدريب في نمو الاقتصاد والحياة الاجتماعية فضلا عن دوره في نمو الثقافة والحضارة عامة، وتبرز أهمية التدريب باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه.<sup>15</sup>

كما يعد التدريب مصدرا من مصادر أعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتهم، وتطوير أداء العمل وزيادة الإنتاج والإنتاجية، لذا يعد التدريب إنفاقا استثماريا يحقق عائدا ملموسا يسهم في تلبية

---

<sup>15</sup> - شريف غانم، شريف وحنان سلطان ( 1983 ) الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية ، داره العلوم للطباعة والنشر .ص 11

احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فضلا من كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي.

وتتجلى أهمية التعليم والتدريب الفعال في كثير من الدول التي ركزت على التعليم وتدريب القوى البشرية لديها لتحسين مستمر في مهارة العاملين، وإنضاج ميولهم وتنمية وعيهم الإنساني ومقدرتهم على الاضطلاع بالمسؤولية، وبالرغم من عدم توفير الموارد الطبيعية في كثير من هذه الدول ألا أن العائد من التعليم والتدريب فاق كثير من هذه الدول النامية على ما توفر لديها من خدمات ومواد طبيعية هائلة.<sup>16</sup>

من هنا نلاحظ بأنه لابد من تكامل برامج التدريب قبل الخدمة مع برامج التدريب أثناء الخدمة، وتحظى برامج التدريب أثناء الخدمة بأهمية كبيرة للأسباب التالية:

- (1)- أن برامج الأعداد قبل الخدمة لا تتعدى أن تكون مدخلا لممارسة المهنة وليست أعدادها نهائيا.
- (2)- إزاء التغيير السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات والذي يؤثر حتما في المهن بما فيها الإدارة، فإن الإعداد والنمو المستمرين يصبحان امرأ لازما.
- (3)- التغييرات والتطورات التي يشهدها الحقل التربوي تتطلب من هياكله وأدارته ووسائله وأساليبه، التغيير والتطور لتكون منسجمة ومتفاعلة وصولا لتحقيق الأهداف المرسومة.

---

<sup>16</sup>- شريف وسلطان ، 1983 م : ص 14



وعلى الرغم من التطورات التي حدثت في برامج أعداد الكوادر البشرية وتدريبهم أثناء الخدمة في الدول المتقدمة، ألا أنها في الدول النامية بشكل عام لاتزال تتبع الأساليب التقليدية في هذا المجال، لذلك لم تتمكن من الارتقاء بكفاءة الكوادر البشرية، وما يمكن ذلك من تطور كمي ونوعي في مخرجات أدائها. تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي<sup>17</sup>:

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتحديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويرى (مصطفى أبوبكر) بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص109.

<sup>18</sup> مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص12.

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على<sup>19</sup>:

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.

- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابحة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

---

<sup>19</sup> بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003، ص12.

## 1.4 المطلب الرابع: إستراتيجية وأهداف التدريب

### أ- إستراتيجية التدريب

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى، وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة، الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها، وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية، وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات

التي تستخدم إستراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين<sup>20</sup>.

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والأطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين<sup>21</sup>.

ومما سبق يمكن للباحث استخلاص التعريف التالي لإستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هي الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في

---

(20) Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.

(21) Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.

المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي

تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية.

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

أ- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.

ب- التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.

ج- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.

د- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.

هـ- اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.

و- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون إستراتيجية التدريب التي يتم إتباعها منبثقة من الإستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقيق أهدافها.

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي<sup>22</sup>:

---

<sup>22</sup> مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002، ص13-15.

1- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لإستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

2- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الأكفاء، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

3- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم إستراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرّف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.

4- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

\* هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

\* ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

\* من المسئول عن التدريب في المنظمة؟

5- تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون إستراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت إستراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت إستراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة<sup>23</sup>.

### ب- أهداف التدريب

يهدف التدريب في مفهومه الحديث إلى تحقيق أغراض أساسية أهمها:

- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات الحرفية والعملية المستخدمة في ميدان عمله.
- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية، ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.
- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، و أهميته، و الآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.

---

<sup>23</sup> جمال أبودولة، ورياض ، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004، ص1975.

تختلف أهداف التدريب باختلاف نوعية العمل، ونوعية المتدربين، واختلاف البيئات والثقافات، واختلاف الاحتياجات التدريبية، و إلى غير ذلك من المتغيرات، ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات أساسية كما ذكرها (جورج أوديرون) : المذكور في ياغي وهي :

- **أهداف تدريبية عادية:** وهي الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر، وهذا التدريب لا يحتاج إلى جهد ذهني و إبداع من جانب مصمم البرنامج.

- **أهداف تدريبية لحل المشكلات :** وهي تتجه عادة نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه أفراد التنظيم ويتم ذلك عن طريق إعدادهم و تدريبهم ليكونوا قادرين على التعامل مع المشكلات .

- **أهداف تدريبية ابتكارية (إبداعية) :** وتعد أعلى مستويات المهام التدريبية حيث تضيف أنواعاً من السلوك و الأساليب الجديدة، وتحاول تحقيق نتائج غير عادية و ترفع مستوى الأداء نحو مجالات لم يسبق الوصول إليها.

كما يضيف (عليما) الأهداف الشخصية كهدف رابع : وهي الأهداف التي يرغب الأفراد في تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية وظيفية، وكسب احترام الآخرين و تأكيد ذاتهم.



ولكي تستطيع أي مؤسسة تحقيق أهداف التدريب؛ فلا بد من القيام بتحديد الحاجات التدريبية للعاملين فيها، وبتفويجها بدقة وموضوعية لأنها تعد عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرنامج التدريبي المطلوب تصميمه؛ لتغطية الفجوات والتغيرات في أدائهم ضمن الوظائف التي يعملون فيها.

ويتم اشتقاق الأهداف التدريبية من خلال مسح الاحتياجات التدريبية، فكلما كانت واضحة محددة، تم مسحها بطريقة علمية مدروسة كانت الأهداف أيضاً واضحة و محددة وممكنة التحقيق.

وهذه العملية تمثل نقطة البداية في سلسلة الحلقات المترابطة التي تشكل في مجموعها العملية التدريبية .

يرى كل من (جراي وريان) أن حقيقة هدف التدريب تتركز في تحقيق أمرين هما:

**الأول:** تزويد العاملين بالمعلومات الحديثة عن طبيعة أعمالهم والأساليب المتطورة لأداء تلك الأعمال.

**الثاني:** تمكين الأفراد من ممارسة تلك الأساليب الحديثة وإجادة تطبيقها على أساس تجريبي قبل تطبيقها في الواقع العملي.

وقد أفادت نتائج معظم البحوث التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية بأن التدريب قد أسهم بفعالية في تعديل الاتجاهات والسلوك لدى المعلمين والمتعلمين وفي تحسين أساليب التعليم والتعلم، وبالتالي تحسين تحصيل المتعلم في المجالات المختلفة .

ومن الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها ومنها:

1- تنمية الموارد البشرية باختلاف طبيعة عملها وتخصصها على نحو يساهم في تعزيز فعالية القوى

العاملة، وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة.

2- إحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل، بهدف تحديد متطلبات تحسين الأداء من خلال تطبيق

المفاهيم الإدارية الحديثة، مثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة وغيرها.

3- تنمية مهارات الاستماع والإنصات، وتدريب الذات على تقبل ملاحظات الغير ونقدهم.

4- تبادل المعلومات والخبرات بين المشاركين في البرامج التدريبية، والاستفادة من تجارب الغير، وكيفية

تطبيقهم للمفاهيم الإدارية الحديثة، ومجالات الاستفادة منها.

ولتحقيق أهداف التدريب بشكل فعال يرى (توفيق) أن من الضروري التركيز على نقل أثر التدريب بصورة فعالة إلى الميدان، وذلك بتشجيع المتدرب على تطبيق المهارات المكتسبة من التدريب في أداء عمله والعمل على توفير التسهيلات اللازمة له، وإقناعه أن ذلك التطبيق يساعده في حل مشكلات العمل.

كما أن انتقال أثر التدريب هو المحك الحقيقي للتعلم، والمؤشر الفعلي لنجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه؛ فإذا تعلم المتدرب، مثلاً طريقة جديدة في برنامج تدريبي، ولتكن التفكير المنطقي والأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، وجرب هذه الطريقة في عمله؛ فكانت النتيجة ارتفاع جودة القرار وتحسين النتائج المترتبة عليه، فإن الاحتمال الكبير أن يكرر استخدام هذا الأسلوب كلما كان بصدد اتخاذ قرار أو حل مشكلة.

ويؤكد (دافيد كنغ) أن: الخطوة الأولى لتحديد سياسة التدريب في المنظمة: هي القيام بإجراء مسح لاحتياجات التدريب، و أن التدريب ليكتسب أهمية قليلة ما لم يكن مرتبطاً بإنجاز مواصفات الأداء

المرتقب، و الخطوة الأولى في المسح هي: معرفة المواصفات المرتقبة و أين أحقق الأداء في الوصول إليها، ويعد التدريب أحد الوسائل لسد هذه الفجوة .

كما يجب معرفة الأهداف و الوسائل المستخدمة في كل حالة على حدة، وهنا نصل إلى الخطوة الثانية وهي: هل الأداء المتدني هو نتيجة لقلّة المهارات ؟

و الخطوة الثالثة هي: معرفة ما إذا كان التدريب الرسمي و غير الرسمي يُعد موجوداً أم لا؟ وما التدريب المنهجي الإضافي المطلوب ؟

والأكثر أهمية: كيف يتم تحديد الكفايات التدريبية ؟ ويرتبط إجابة هذا بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما المهارات و الاتجاهات التي ينبغي أن يكتسبها المشاركون في عملية التدريب ؟
- أين يجب أن يتم التدريب، في معهد متخصص خارج المؤسسة أم في قسم متخصص داخلها ؟
- من الفرد أو الأفراد المراد تدريبهم ؟ و كم تكون مدة البرنامج المثالي ؟
- متى يدرب الفرد ؟ في أي مرحلة من مراحل خدمته الوظيفية ؟
- كيف يُعطى التدريب ؟ و بأي الوسائل ؟ ومن يعطيه ؟

إن التوصل إلى إجابات لهذه الأسئلة من شأنه أن يجعل مسألة تحديد الكفايات المهنية التدريبية عملية سهلة نسبياً.

تعتبر أهداف التدريب هي السبيل للوصول إلى الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، فإذا تمكنا من تحديد الهدف (أو الأهداف)

من التدريب فان هذا يعني تحقيقنا لخطوة مهمة نحو فهم الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف، أما إذا لم نتمكن من تحديد الهدف من التدريب فانه يصبح عملية فاشلة لهدر المال والجهد والوقت.

ان للتدريب أهمية قصوى لا يمكن تجاهلها في المنظمات التي تطمح إلى المنافسة والبقاء، وهو عملية هادفة تسعى لتحويل الفرد إلى عضو فعال في منظمته ومجتمعه لكي يؤدي أعماله ويرقى بمستواها في خبرة عالية، وينجزها دون أي جهد ضائع، لتمتد وراء أهداف منظمته إلى أهداف أوسع وأشمل في أفاق التنمية ويمكن إيجاز أهداف التدريب فيما يلي:

- 1- زيادة إنتاجية الفرد.
- 2- تغيير الفرد وتصرفاته وجعله أكثر استعدادا لتسخير طابعه وانطباعاته وأكثر ايجابية وقبولا للتضحية.
- 3- تقليل الإصابات التي تنتج عن الأخطاء التي يرتكبها العاملون في التنظيم.
- 4- توفير الكوادر الإدارية اللازمة لرفع كفاءة المنظمات كما ونوعا.
- 5- يحقق التدريب أهداف العاملين في الترقية والتدرج في الوظائف الأعلى.<sup>24</sup>

ويرى (حري وقرطيم) أن من أهداف التدريب أيضا:

(1) تحسين اتجاهات الموظفين ورفع الروح المعنوية لديهم.

(2) تحسين نوع الإشراف على العمل.

---

<sup>24</sup>- الحمد ، خالد ، التدريب والتنمية ، ندوة دور التدريب في التنمية الادارية، الرياض : معهد الاداره العامة- ادارة البرامج العليا 1985 م: ص 47-48

- (3) زيادة الإنتاج.
- (4) الإقلال من النفقات والأخطاء.
- (5) زيادة التعاون والتنسيق بين أعمال الموظفين.
- (6) الإقلال من تدمير الموظفين وشكاويهم بعد أن دربوا تدريباً صحيحاً على عملهم.
- (7) تحسين المهارة التعليمية عند القادة و الرؤساء.
- (8) الاستفادة من القوة البشرية العامة والأدوات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.
- (9) تنمية المهارات والمعارف الفردية لأداء العمل.
- (10) زيادة تقدير الموظف لعمله والاهتمام به، فهذا التقدير ينشأ عادة من إتقان الإنسان لعمله، فالرضا الذي يستمدّه الإنسان من النجاح في عمله وإتقانه ينمي عنده الشعور بفائدته وقيّمته في المجتمع.

وهكذا نجد أن التدريب يعمل على رفع مستوى الأداء في العمل ورفع مستوى من يؤدونه بإتقان في نظر العاملين أنفسهم، وفي نظر الناس، فهو إلى جانب ما يتجه إليه من زيادة الإنتاج وإتقانه، يؤدي أيضاً إلى سعادة من يتقنون عملهم ويؤدونه في مستوى عال، وهكذا يحقق التدريب أهداف العمل وزيادة الإنتاج ويحقق أيضاً أهداف العاملين وسعادتهم.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> - محمد خيرى حربى , محمد انور قرطيم ، الاسس العامة للتدريب، دار المعرفة القاهرة، 1962 م :ص24-25

## 1.5 المطلب الخامس: أسس ومبادئ التدريب

هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب ومن هذه الأسس ما يلي:-

- 1- أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية.
- 2- أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية.
- 3- أن تتوافر المرونة وتتعدد الاختبارات في برامج التدريب.
- 4- أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية.
- 5- أن يستثمر التدريب معطيات التقنيات التربوية.
- 6- أن يعتمد التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه

وهناك من يرى أن التدريب يقوم على أساس ومقومات منها:

- 1- الارتباط بالسياسة العامة، ويعني ذلك أن ترتبط سياسة وأهداف واتجاهات التدريب رسمياً بالأهداف، والسياسة العامة للدولة، وبالأهداف البعيدة والقريبة للسياسة التربوية، والنظام التعليمي وأن يكون مدعماً بسياسة إدارية وذلك من منطلق أن التدريب في جوهره عملية تعليمية لا بد أن ترتبط بأهداف المجتمع وحاجاته.

- 2- أن يكون التدريب هادفاً، بمعنى أن تحدد أهداف التدريب سلفاً وتعلن للمتدربين، على أن يكون تحديد الهدف متفقاً عليه بين طرفي العملية التدريبية (المتدربين والمدرسين) لكي تتحقق الفائدة المرجوة من التدريب.

3- أن يكون التدريب متدرجا، وتراكميا ومستمر، أي أن يتدرج من السهولة إلى الصعوبة، ومتتابعا ومستمر لا يقتصر على مدة معينة.

4- أن يكون التدريب متطورا، أي أن تتطور المادة التدريبية وأسلوب التدريب، وطريقته بما يكفل استخدام تقنيات التكنولوجيا التربوية المعاصرة.

من خلال ما ورد سابقا يمكن أن نلخص الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب في الآتي:

أ- تحديد الأهداف العامة للتدريب.

أن تكون أهداف التدريب واضحة ومفهومة من قبل كل المدربين والمتدربين والمشرفين على التدريب، وأن تكون مشتقة من الأهداف العامة لسياسة التعليم في الدولة، ومعبرة عن غاياتها وطموحاتها التنموية للمجتمع.

ب- تحديد الاحتياجات التدريبية.

أن تبني برامج التدريب على الاحتياجات الفعلية للمؤسسة وأن تنبع من المتدربين أنفسهم.

ج- الشمولية ومواكبة التطورات الجديدة.

يجب أن يشمل البرنامج التدريبي أنشطة متعددة، وشاملة وأن يتصف البرنامج بالمرونة من أجل إجراء التعديلات حسب ما تتطلبه ظروف البرنامج التدريبي كذلك بالاستمرار أثناء الخدمة، بهدف إثراء خبرات العاملين وتنمية معلوماتهم وإطلاعهم على ما هو جديد ومتطور في مجال أعمالهم مما يساعد على نموهم المهني ومواكبة التطورات المعاصرة.

## د- مشاركته المعنيين بالتدريب<sup>26</sup>

عند تخطيط البرامج التدريبية لابد من إشراك جميع الأفراد الذين لهم صلة بالبرامج خاصة المتدربين، للاستفادة من وجهات نظرهم وأفكارهم الجديدة وذلك من أجل أداء المهام الوظيفية بفاعلية وكفاءة لتحقيق الأهداف المرسومة.

وتتزايد أهمية مشاركة العاملين في حالات العاملين كبار السن إذ يحسن عند تدريبهم أن يسمح لهم بالإسهام في تصميم برنامج التدريب ودعوتهم لتقديم خبراتهم كجزء من التدريب.<sup>27</sup>

### 1.6 المطلب السادس: طرق وأساليب التدريب

التدريب عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفايته الإنتاجية، ويعد التدريب علماً من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصوله ومبادئه كما يعد فناً من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقية، ومن هنا اتخذت العمليات التدريبية ألواناً وأساليب شتى تطورت الحضارة الإنسانية ووضوح مفهوم العملية التدريبية في أذهان العاملين فيها، وتلك الأساليب التربوية التي صاغها الإنسان مسيراً بذلك التطور الهائل في المجالين العلمي والتكنولوجي، كما أن الزيادة الهائلة في الأعداد المطلوبة من القوى العاملة المدربة يجعلنا في أمس الحاجة إلى استخدام طرق وأساليب متنوعة بغية الوصول إلى تحقيق

<sup>26</sup> - الطعاني؛ وحسن احمد : التدريب ( مفهومه – فعاليات – بناء البرامج التدريبية وتقويمها)؛ عمان-الاردن دار الشروق للنشر والتوزيع ؛ 2002 ف :ص 17-19  
<sup>27</sup> - التدريب والتقنية ، ربيع الاول 1423 هـ :ص 45



الأهداف التي تتطور هي الأخرى بتطور حاجات المجتمعات البشرية، ويعني الأسلوب التدريبي الطريقة التي يتم بها تنفيذ العملية التدريبية باستخدام الوسائل والإمكانيات المتاحة.<sup>28</sup>

وعلى الرغم من تعدد الطرق والأساليب التدريبية التي تناولها المهتمون بموضوع التدريب من كتاب الإدارة ومفكرها، إلا أنها جاءت في معظمها وفي حدود اطلاع الباحث ضمن سياقات شمولية دون تحديد واضح للطرق والأساليب التي تناسب أنواع التدريب تبعاً للمنطلقات والمحددات التي اعتمدها في ذلك التقسيم سواء كانت مكانية (في موقع العمل - خارج موقع العمل) أو زمانية (قبل الخدمة - أثناء الخدمة) أو عددية بالنظر إلى أعداد المتدربين (فردية - جماعية) إضافة إلى أن بعض تلك الأساليب تناسب أكثر من نوع كالعصف الذهني مثلاً لا حصراً والذي يعد أسلوباً تدريبياً فعالاً أثناء العمل ( في موقع العمل) وخارجه على حد سواء، تأسيساً على تلك الرؤية السابقة، فإن الباحث سيستعرض أهم طرق وأساليب التدريب على وجه العموم تبعاً لما تناولته أدبيات الإدارة وذلك على النحو التالي:

## 1- التعليم بالمراسلة Correspondence Education

تطورت حركة التعليم بالمراسلة في منتصف القرن التاسع عشر عندما بدأ التطور الصناعي والحضري يستلزم توافر فئات من المجتمع مثقفة وأخرى عاملة، ومع ظهور الطباعة المحسنة والخدمات البريدية، ففي بريطانيا وألمانيا والولايات المتحدة كانت الدراسة البيئية جزءاً من استجابة عامة للرغبة الملحة لعملية التحسين الاقتصادي والاجتماعي، وقد تسربت هذه الحركة بسرعة إلى روسيا وأجزاء أخرى من أوروبا وأستراليا ونيوزيلندا وكندا وجنوب إفريقيا واليابان.

<sup>28</sup> - الخطيب، مرجع سابق د . ت، 111

وانتشار التعليم عن بعد في بلد ما يعكس تاريخ وجغرافية ذلك البلد، ففي استراليا وكندا على سبيل المثال حيث يشكل عامل المسافة قيذا رئيسيا على تطور التربية، وقد كان التعليم بالمراسلة يعد شيئا منكرا في بلاد مثل بريطانيا إلى أن أقيمت الجامعة المفتوحة التي تبنت نشأتها سلسلة من وسائل الاتصال التي أدت إلى تطوير نظام متكامل للتعليم بالمراسلة يفضل أي مؤسسة أخرى في دول رابطة الكومنولث. ويبدو أن الدافع نحو نشر التعليم بالمراسلة دافع اقتصادي صرف في كثير من البلدان فالتعليم عن بعد هو أسلوب حسن لنشر وتحسين النظام التربوي بسرعة أكثر وبكلفة أرخص من أي أسلوب آخر.<sup>29</sup>

أن من أحد أهداف التعليم بالمراسلة خلق متعلمين يعتمدون على أنفسهم في عملية التعلم، ويصبح بمقدورهم بعد دراستهم أن يحولوا ما تعلموه إلى نشاطات عملية ملموسة وأن يتمكنوا من الاستمرار في التعليم بأنفسهم مدى الحياة، وتستعمل الدراسة بالمراسلة على نطاق واسع كوسيلة لتغيير المهن، مع ميزة عدم ترك المهنة أو العمل من أجل الذهاب للمدرسة للتدريب على المهنة الجديدة، ومن المعروف إن الأهداف المعرفية تتحقق بالمراسلة بنفس الدرجة التي تتحقق بها بطرق التعليم التقليدية المعروفة، أما الأهداف ( النفس - حركية) فلا تسهل دراستها بالمراسلة.

## 2-التعليم المبرمج Programmed Instruction

وهو يقوم على أساس مفهوم التعلم الذاتي حيث يتحمل الكبير مسؤولية تعليم ذاته، مما يؤدي إلى تعلمه كيف يتعلم في نهاية البرنامج، وقد نبعت فكرة التعليم المبرمج من دراسات وأبحاث علماء النفس

---

<sup>29</sup> - احمد الخطيب ، اتجاهات حديثة في التدريب ، عالم الكتب الحديثة ، 2008 ص

السلوكيين وتطبيقاتها العملية، وأخذت به دول كثيرة حيث تم وضع مواد مبرمجة في الكتب والآلات التعليمية ومعامل اللغات والأفلام المبرمجة والبرامج التلفزيونية والحاسبات الالكترونية وبرامج الدراسة بالمراسلة وغير ذلك مما توصلت إليه تلك الدول في ميدان التكنولوجيا التعليمية. ويعتمد هذا الأسلوب اعتمادا جوهريا على نظرية الاتصال ذات الدوائر المغلقة، ويستند إلى الأسس التالية :-

أ- التحديد الواضح للأهداف التعليمية، بحيث تكون مصاغة بصورة سلوكية، بمعنى أنها تصف الأداء الذي يجب أن يصل إليه المتعلم في النهاية.

ب- الترتيب المنطقي للمادة التعليمية في خطوات أو إطارات متتابعة.

ج- ايجابية المتعلم، حيث أن كل خطوة تتطلب من الدارس انتقاء إحدى الاستجابات التي يتوقف عليها استمراره في دراسة الإطارات العالية أو إجراء مراجعة، ومن ثم فإن هناك تفاعلا مستمرا بين الدارس والبرنامج.

د- التعزيز الفوري للاستجابة، حيث يعرف الدارس على الفور ما إذا كانت استجابته المنتقاة صوابا أو خطأ.

و- الانخفاض المستمر في معدل الخطأ وذلك من خلال التجربة المستمرة للبرنامج لتقديمه إلى مجموعات صغيرة من الدارسين قبل تعميمه على الأعداد الكبيرة وذلك ضمانا لوصول الفرد إلى أقصى الأداء المرغوب فيه.

ز- توافر قدر كبير من المرونة للدارس حيث يسمح بالتقدم في الدراسة.

ح- والسرعة التي تتفق مع قدراته وتبعا لظروفه الشخصية، ومن ثم هناك اهتمام بالفروق الفردية بين الدارسين.

توفير قدر كبير من الوقت للمعلم يمكن استغلاله لتحقيق الأهداف التربوية الأخرى غير إكساب المعلومات وذلك مثل تنمية الاتجاهات والميول والمفاهيم والقيم وأنماط التفكير وغيرها من جوانب الخبرة التربوية، ويذهب بعضهم في نظرتهم إلى التعليم المبرمج إلى عدة طرق للتدريس يمكن الاستغناء بها كليا عن المعلم، كما يذهب بعضهم الآخر إلى أن التعليم المبرمج مجرد وسيلة تعليمية يمكن للمعلم استخدامها في التدريس على نحو متكامل مع الوسائل التعليمية الأخرى وقد أثبت التعليم المبرمج فاعليته في أمداد المتعلم بالمعلومات وتنمية القدرة لديه لتعليم ذاته عن طريق العمل والممارسة والكشف عن مصادر المعرفة ذاتيا والمناقشة وإعمال الفكر وما يتضمنه من استنتاج وتحليل وتركيب ونقد وتطبيق، وذلك من خلال تعدد الوسائط واشتراك الدارسين ضمن نظام متناسق في إطار الأهداف المرغوب بتحقيقها.<sup>30</sup>

ومن ايجابيات التعليم المبرمج :

أ- سرعة تعلم المتدرب.

ب- توفير الجهد والوقت.

ج- قدرة البرنامج بين اليدين حيث يمكن العودة إليه عند الحاجة.

---

<sup>30</sup> - الخطيب ، مرجع سابق : ص 119

د- يجب الانتباه ويعمل على ترسيخ المعلومات.

ومن سلبيات التعليم المبرمج:

أ - يحتاج هذا الأسلوب إلى درجة عالية من النضوج لإدراك الرسالة المباشرة منه، وألا يقتصر دوره على نقل المعلومات دون الوصول إلى الهدف المتمثل في تعديل بعض الجوانب السلبية في حياتنا العملية والذي وضع البرنامج في الأساس من أجله.

فمن خلال مشاهدة شريط فيديو حول مهارة تقديم المعلومات فانه من المؤكد لك أن تعدل بعض الجوانب السلبية التي تقابلها أثناء تقديمك أنت للمعلومات منها:-

1- الوقفة المناسبة أمام المتدربين.

2- توزيع خط النظر على الجميع.

3- حركة الأيدي أمام المتدربين...الخ.

فان لم تراع هذه الجوانب فان البرنامج لن يكون له الأثر المطلوب، لذا نقول أن درجة النضوج والاهتمام لها الأثر الكبير في الاستفادة من مثل هذه البرامج.

ب- هذا الأسلوب يحتاج إلى تكلفة باهظة في الإعداد والإخراج.

ج- يحتاج هذا الأسلوب إلى درجة من الذكاء والقدرة على الفهم والاستيعاب ومعرفة تامة بأسلوب التعليم المبرمج.<sup>31</sup>

### 3- التدريب المعلمي: Laboratory Training

تناول ( الخطيب ) هذا الأسلوب تحت مسمى " التدريب المخبري " وقد رأى الباحث استخدام تعبير ( التدريب المعلمي ) الأقرب في تقديره للترجمة والمضمون.

أصبح هذا الأسلوب مستعملا على نطاق واسع كما أصبح ضرورة ملحة في تعليم المواد العلمية من أجل تحقيق الأهداف التربوية بصورة فعالة، ويفترض التعليم المعلمي أن الخبرة الأولية في المشاهدة واستخدام المواد العلمية تفوق الطرق الأخرى في تطوير الفهم والاستيعاب وقبول تلك المواد، كما يستخدم التدريب المعلمي أيضا كوسيلة لتنمية المهارات الضرورية لمزيد من الدراسات المتقدمة أو البحث العلمي.<sup>32</sup>

وقد عرفت (ASTD) تكنولوجيات المعرفة على أنها استخدام التكنولوجيا الالكترونية لتقديم المعلومات و إتاحة الفرصة لتنمية وتطوير المهارات والمعارف الإنسانية، فالشركات الرائدة في تنفيذ

---

<sup>31</sup>- أمين محمد ابوريا ، اساليب التدريب و التدريب الموقعي على رأس العمل ، . 1988: ص 28

<sup>32</sup>- الخطيب ، مرجع سابق : ص 132

التدريب، حيث أوضحت بعض الدراسات أن التكنولوجيا الجديدة لها استخدامات عديدة في مجال التدريب ولا غنى عنها عند القيام بأي نشاط تدريبي.<sup>33</sup>

ومن الجانب النظري، فإن نشاط المتدرب والتدريب المعلمي المفرد، وطبيعة الخبرة العملية يكون لها رد فعل إيجابي، ومع ذلك، فإن المعلومات لا يمكن الحصول عليها عادة بسرعة في التجربة المباشرة أكبر من الحصول عليها عندما يتم تقديمها شفويا أو كتابة، كما أن الأفلام أو التمثيليات تتميز بعدم وجود التجربة والخطأ فيهما كما هو الحال بالنسبة للتدريب المعلمي، وهكذا فإن التدريب المعلمي لا يتفوق على أساليب التدريب الأخرى بالنسبة لحجم المعلومات التي يتم تعلمها، لكن يتوقع أن تكون هناك فروق في نسبة التذكر، والقدرة على تطبيق التعلم أو المهارة الحقيقية في المشاهدة واستخدام المواد التعليمية، ومن سوء الحظ فإن أبحاثا حاولت تقليص الفجوة بين هذه الأنواع الخاصة من النتائج التي لو حاولنا قياسها، فإن عدم وجود فرق في الفعالية بين المختبر والأنواع الأخرى من التدريب يكون بدون معنى، لأنه من السخف القول بأن التدريب المعلمي يكون فعالا في إيصال المعلومات البسيطة فقط، وقد أشارت الدراسات العديدة إلى عدم وجود فرق كبير ذا أهمية بين الأساليب التدريبية المتعددة، بل أن المواد العلمية التي يتم تدريسها في المعامل (المختبرات) يكون لها فعالية أكبر في تحصيل المتدربين من طريقة المحاضرة مثلا، كما دلت الدراسات أنه من الممكن أيضا تقليص ساعات التدريب المعلمي دون

---

<sup>33</sup>-عبد الرحمن توفيق ، كيف تصبح مدرباً فعالاً. موسوعة التدريب لتنمية البشرية ، 1999م : ص 522

انخفاض مستوى الفهم العلمي عند المتدربين، لكن نتائج الأبحاث التي أجريت تعتمد على الطريقة التي يتم فيها تعلم تلك المواد العلمية.

وبسبب كون العديد من أساتذة المعامل يهتمون في طرق حل المسائل التعليمية، فإن الأبحاث أشارت إلى أن المتعلمين الذين يتعلمون الرياضيات مثلاً بواسطة التركيز على فهم المفاهيم والقواعد تكون نتائجهم أفضل من أولئك المتعلمين الذين يتعلمون بواسطة التركيز التقليدي على حل المسائل الرياضية، وفي الحقيقة فإن كافة الدراسات تبين أهمية الفهم أكثر من حل المسائل التعليمية عن طريق إتباع خطوات حل روتينية، وسواء كان التدريب المعلمي متميزاً على أسلوب المحاضرة في تنمية الفهم ومهارة حل المسائل التعليمية، فإن الأهم من ذلك كله هو مدى فهم واستيعاب الأفكار والمبادئ وطرق حل المسائل بشكل عام، وليس التركيز على طريقة أو أسلوب معين من أساليب التدريب المتعددة.<sup>34</sup>

#### 4- الرحلات الميدانية : Field Trips

وتعد الرحلات الميدانية مفيدة ليس لأنها تزود المتدربين بالمعلومات الأولية وتمكنهم من رؤية كيف أن عدداً من المهارات والعمليات تعمل بانسجام وتآلف في كل واحد فحسب، ولكي تكون الرحلات الميدانية أكثر فعالية لا بد من ربطها مباشرة ببعض الأعمال والأحداث الجارية والتركيز على حاجة المتدرب الواضحة لها، فإن عرف المدرب أن التخطيط الطويل المدى ضروري لرحلة معينة، فعليه أن يبدأ بالفكرة وفي حالة تقرير أن الرحلة الميدانية مفيدة، توضح الأهداف الخاصة بمشاركة المتدربين، وفي

---

<sup>34</sup> - الخطيب ، مرجع سابق :ص 133



الحقيقة فان على المدرب عادة تقرير أن رحلة كهذه ستكون خبرة تعليمية يمكن أن تساعد في الوصول إلى هدف من الأهداف الموضوعية في بداية الفصل الدراسي، وعلى أي حال يمكن استخدام الأهداف كنقطة انطلاق لاستنتاج أسئلة محددة ليجيب عنها المتدربون خلال الرحلة الميدانية أو بعد الانتهاء منها وخلال الرحلة، ستكون هناك عدة نشاطات وخبرات جديدة تجذب انتباه المتدربين وتساعد الأسئلة على تركيز انتباههم على أكثر هذه النشاطات والخبرات أهمية.

غير أن إشراك المتدربين في جميع خطوات التخطيط للرحلة يساعد في توليد الاهتمام لديهم وجعل الرحلات الميدانية أكثر فائدة، فعلى سبيل المثال بينما تكون احدي مجموعات المشاركين مشغولة ببناء الأسئلة المتعلقة بالأشياء المهمة، قد تكون مجموعة أخرى صغيرة مشغولة بعمل التسهيلات للرحلة الميدانية مثل التزود بمعلومات عن المرشدين خلال الرحلة، من المتدربين في المواصلات اللازمة للرحلة، ومسافتها ومدتها، وفيما إذا كانت تتطلب المغادرة قبل ساعات الدوام الرسمي والرجوع بعد النهاية، وبعض المستلزمات الأخرى للرحلة.

وتعد نشاطات المتابعة المتعلقة بالرحلات مهمة جدا وعلى نقيض النشاطات التدريبية الأخرى، فان الرحلات الميدانية تتضمن أعضاء من خارج غرفة الصف التدريبي، وإذا لم تحقق الرحلة الميدانية نتائج ذات أهمية بسبب الإخلال في الخطط التدريبية لمدرسين آخرين، فقد يجد المدرب من الصعوبة بمكان الحصول على إذن لرحلات ميدانية أخرى، بالإضافة إلى المشكلات المالية.

ولكن إذا ركزت الرحلة الميدانية على أهداف خاصة وزود المتدربون بالتهيئة اللازمة والمناسبة، فإنه ليس صعبا إجراء عمليات التقويم والمتابعة، علما بأن ردود الفعل الشاملة والغامضة نحو الرحلة ليست هي الاهتمام الرئيسي، بل يجب أن تقوم الخبرة على أساس كيفية انجاز الهدف، وكيف يمكن أن تستخدم هذه الخبرة كأساس لخبرات مستقبلية.<sup>35</sup>

هذا الأسلوب يعتبر أسلوبا مكتملا لبعض الأساليب السالفة الذكر وخاصة:

أ- أسلوب المحاضرة.

ب- أسلوب المناقشة.

ج- دراسة الحالة.... وغيرها.

ويهدف من ورائها ربط الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي العملي وذلك من خلال زيارة مصنع أو محطة تكرير بترول.... الخ، حيث يقوم المختصون بشرح واف ويسمح للمتدربين بالمناقشة وتوجيه الأسئلة حول موضوع الزيارة.

ومن ايجابيات الزيارة الميدانية :-

أ- مشاهدة الجانب العملي لما تمت دراسته نظريا داخل قاعة التدريب.

ب- الوصول إلى الاستيعاب العميق لموضوع البحث مما يشته في أذهان المتدربين.

---

<sup>35</sup> - الخطيب ، مرجع سابق : ص 135

ج- استقاء المعلومات التطبيقية من أصحاب الاختصاص.

د- التعرف على وأقع العمل الذي سوف يوجهونه مستقبلا.

و- فرصة للترويح عن النفس وذلك بتزويد جو جديد عن التدريب داخل قاعة التدريب.

#### ومن سلبيات الزيارة الميدانية:-

أ- التكلفة الباهظة أحيانا وذلك بسبب تأمين وسائل المواصلات وغيرها.

ب- عدم استيعاب بعض المتدربين لهذا الأسلوب مما قد ينعكس سلبيا على كافة المتدربين.

ج- الحاجة إلى الإجراءات الأمنية المسبقة الأعداد وخاصة إذا كانت الزيارة لمكان ذو حساسية.

د- قد يكون الشخص الذي يقوم على الشرح في موقع الزيارة غير متمكن، مما يعطي المتدربين

فرصة التعرف على الجوانب السطحية فقط.

و- النمط السلوكي تبع المتدربين وخلق المشكلات مما ينعكس على القائمين على الشرح في

موقع الزيارة.<sup>36</sup>

#### 5- الورشة التدريبية: Workshop

نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة والتي يتم فيها العمل بشكل تعاوني وجاد لانجاز

مشروع معين وفق جدول منظم لوضع إطار للعمل يقوم به المشاركون فيما بينهم مع الموجهين بأسلوب

---

<sup>36</sup> - أبوريا ، مرجع سابق : ص 46

ديمقراطي بحيث يسفر هذا العمل عن إنتاج تعليمي معين، فهي مجموعة عمل إنتاجي، مما يؤدي إلى تسميتها بالورشة.

وتختلف أساليب النشاط بالورشة من أسلوب الاستقصاء الذي يستغل فيه معظم وقت اجتماعات المجموعة الصغيرة في عمليات التخطيط والتنظيم أو أسلوب الحوار الذي يستغل فيه وقت الاجتماعات في كتابة التقارير وتحليل المشاهدات التي تعرض لها كل عضو على حدة.

ومن أمثلة أسلوب الورشة بالصفوف الدراسية تلك المجموعات التي تعمل بإحدى التجارب العلمية في الفيزياء أو مجموعة من الطالبات يقمن بأعداد وجبة غذائية معينة أو مجموعة من طلبة الفنون يقومون بطلاء احد الجدران ورسم لوحة معينة.

وتتباين أساليب العمل بالورشة الدراسية في مجال التدريب وتختلف مدتها وفقا لنوع العمل وأساليبه، فقد يستمر العمل بالورشة القصيرة من ثلاثة أيام إلى أسبوعين كما قد يمتد من (5 - 6) أسابيع خلال العطلة الصيفية أو سنة دراسية، والمهم أن يؤدي العمل إلى الوصول إلى نتائج أو أدوات تعليمية يستفاد منها في العمليات التدريسية فضلا عن التغيرات التي تحدث للأفراد أثناء عملهم بالورشة ثم الوصول إلى الحلول المناسبة للمشكلات التدريسية باقتراح الحلول العملية لها ما يلي:

التأخر الدراسي، مشكلة أوقات الفراغ، إنتاج الأجهزة البديلة، النشاط المدرسي المرافق، المدارس الجمعة، تطوير أساليب في التعليم أو التدريب... الخ، كما قد تعقد الورش لإنتاج أدوات تعليمية كإنتاج مناهج متطورة أو دليل معلم أو مراجع وحدات أو بطاقات مدرسية أو بطاقات تقويم.

كما أضاف ( موفيت J.Moffet ) لميدان الكتابة أسلوبا هاما للورشة الدراسية واقترح ما أطلق عليه اسم (ورشة الكتابة) Writing Workshop التي تضم من (3-6) مشتركين يقرؤون ويناقشون الموضوعات التي يكتبها الأعضاء حتى يتم تبادل وجهات النظر والتحليل لمختلف الكتابات تمهيدا لإعدادها ونشرها بعد تنقيحها وإثرائها بآراء الآخرين.<sup>37</sup>

## 6- المؤتمرات : Conferences

وهي اللقاءات الجماعية التي تجمع عدد كبيرا من الأشخاص المختصين وتستهدف في الأساس مناقشة موضوعات أو مشاكل أو ظواهر معينة والانتهاء إلى توصيات أو قرارات بشأنها.

ويمتاز هذا الأسلوب للتفكير الجماعي بأنه يتيح فرص تبادل الخبرات والمعلومات واستعراض وجهات النظر في الموضوع أو الظاهرة أو المشكلة المطروحة للمناقشة والتوصل إلى حل يرضي جميع الأطراف ومن ثم يسهم هذا الأسلوب التدريبي في تنمية المعرفة للعضو بالتعلم من خلال تجارب الآخرين كما تتاح له فرصة الوقوف على التطورات الحديثة في مسائل معينة هامة تمكنه من المقارنة بين آرائه بصدر رحب وروح ودية، ويتعلم أن هناك دائما أكثر من مدخل وينتج تدريب عملي للعضو المشارك على التروي في

<sup>37</sup> - الخطيب ، مرجع سابق : ص 141

اتخاذ القرارات الفعلية عندما يكون لديه الوقت الكافي، وأن يأخذ في اعتباره بدائل أخرى يمكن إن تسهم في حل المشكلة القائمة المزمع اتخاذ قرار بشأنها، وبصفة عامة يسهم المؤتمر في إتاحة الفرصة للأعضاء لتقييم تجارب بعضهم البعض.

والمؤتمر هو اجتماع منظم هادف لبحث موضوع معين أو الوصول إلى قرار معين إزاء مشكلة معينة من مشكلات العمل الجديرة بالنظر، ويتكون المؤتمر من الأعضاء الذين يهتمهم الموضوع. وقد يشترك معهم بعض الخبراء والمختصين وتعد المؤتمرات من أنجح الأساليب لتدريب قدامى الموظفين الذين أصابهم الجمود بما يحقق لهم المؤتمر من عدم إغفال وضعهم، ألا أن تدريبهم يتم بطريقة غير مباشرة ويتحدد نجاح المؤتمر بمدى الروح الديمقراطية التي تسوده وما تحققة الحرية الكاملة التي تسود البحث والمناقشة وحسن التفاهم والاحترام المتبادل بين الموظفين.

ويعرف المؤتمر أيضا بأنه اجتماع لشخصين أو أكثر لتبادل الأفكار حول مشكلة معينة وهو احدي الطرق التي تستخدم في أغراض التدريب نظرا لأهميته الكبيرة في تطوير الأفكار وطرق تفكير الأفراد وتنمية المعرفة العلمية من خلال تجارب الآخرين والحصول على معلومات إضافية.

وتتطلب المؤتمرات تفكيراً شخسياً بناً، ومشاركة في العمل ويجب أن يتوفر لأعضاء المؤتمر الدراية والخبرة التي تساعدهم في المناقشات ويكون لديهم القدرة على فهم وتطبيق المعلومات والبيانات والخبرات التي

يهدف بها رئيس المؤتمر، لأن المؤتمر عبارة عن فن للتشاور الجماعي بشكل رسمي، كما أنه اجتماع محدد لمناقشة بعض الموضوعات أو الأعمال.<sup>38</sup>

وتهدف الكثير من المنظمات التي تقدم اللقاءات العلمية والمؤتمرات إلى إتاحة تدريب لبناء المهارات للمدربين، وتوفر الجمعية الأمريكية للإدارة (AMA) مثلاً برامج مختلفة في مجالات الإدارة العامة، والموارد البشرية، والتسويق والمبيعات.<sup>39</sup>

### معايير اختيار طرق وأساليب التدريب:

يمكن اختيار طريقة أو أسلوب التدريب المناسب لكل موقف تدريبي وفق المعايير التالية:-

#### 1 - الارتكاز على قوانين ومبادئ التعلم أو التعليم:

وضع علماء النفس عدداً من القوانين والمبادئ الخاصة بعملية التعلم والتعليم والتي تثبت فعاليتها وكفايتها إذا ما تم توظيفها في العمليات التدريبية مثل:

توفر الدافعية ، التعزيز ، وضوح المعنى....الخ.

#### 2 - ملائمة طرق أو أساليب التدريب لاحتياجات المتدربين:

يراعى أن تلبي البرامج التدريبية حاجات المتدربين أنفسهم و أن تساهم في حل مشكلاتهم الميدانية.

---

<sup>38</sup>- الخطيب ، مرجع سابق: ص 142

<sup>39</sup>- جاري دبسلر ، " أساسيات في الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة " ، ترجمة دكتور عبد القادر محمد عبد القادر ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 1992 ف. ص 423

### 3 - عدد المتدربين:

تستخدم عادة الأساليب الفردية في حالات التدريب على اكتساب مهارات خاصة، أما الأساليب الجماعية فتستخدم عند تدريب جماعات صغيرة أو كبيرة حسب طبيعة الحالة التدريبية.

### 4 - أمان تواجد المتدربين:

عندما يتوفر المكان المركزي المناسب للتدريب الذي يسهل وصول المتدربين إليه، فإنه من الممكن استخدام الطرق والأساليب الجماعية في التدريب، بينما يتم استخدام الطرق الفردية إذا كانت أماكن تواجد المتدربين في مناطق نائية.

### 5 - توفر الإمكانيات البشرية أو الكوادر الفنية المؤهلة للتدريب:

يتحكم مستوى ومدى كفاية المدرب أو المدربين بطبيعة الموقف التعليمي أو التدريبي من حيث اختيار الطرق والأساليب التدريبية المناسبة.

### 6 - توفر التسهيلات المادية للتدريب:

تحدد اختيار أنسب طرق وأساليب التدريب في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة في الأماكن التي يتم فيها التدريب من حيث مدى توفر القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة وتوفير المناخ الملائم لإنجاز العملية التدريبية بشكل فعال.



## 7 – الإمكانيات المالية:

حتى يتم نجاح أي برنامج تدريبي في تحقيق أهدافه، لابد من وضع ميزانية لتغطية النفقات المترتبة على ذلك البرنامج التدريبي.

## 8 – عامل الزمن المخصص لوقت التدريب:

أن طول فترة البرنامج التدريبي أو قصرها والوقت الذي يحضر فيه المتدربون إلى مكان التدريب يحدد اختيار الطريقة أو الأسلوب التدريبي دون الآخر.

## 9 – الاتجاهات السائدة لدى المتدربين:

أن اتجاهات المتدربين ومواقفهم من عملية التدريب من جهة، وأعمارهم وخبراتهم السابقة ومستوى ثقافتهم من جهة أخرى تحدد اختيار الأسلوب الأنسب، يضاف إلى ذلك أن عملية مشاركة وتفاعل المتدربين في البرنامج التدريبي لها الأثر الأكبر في تحقيق أهداف ذلك البرنامج.<sup>40</sup>

ويرى ( ياغي ) بان عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم عملية ليست سهلة لأنه ليس هناك طريقة موحدة للقيام بعملية الاختيار، بل إنها تعتمد على عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة، وقد اتفق مع الخطيب في ثلاث من تلك العوامل (8، 6، 2) أوجزها في الآتي:-

---

<sup>40</sup> - الخطيب ، د. ت :ص 114

أ- الهدف من التدريب يختلف الأسلوب الذي يستخدم وفقا للهدف الذي يمكن تحقيقه منه. فإذا كان الهدف مثلا زيادة معرفة ومعلومات المتدربين يختار المدرب المحاضرة والمؤتمرات والندوات... الخ، وإذا كان الهدف هو تنمية القدرات والمهارات يختار المدرب دراسة الحالات والمباريات.. الخ، وإما إذا كان الهدف هو تغيير سلوك الأفراد فيختار المدرب تمثيل الأدوار ودراسة الحالات وغيرها.

ب- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، يختلف الأسلوب الذي يستخدم طبقا لعدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشتركين قليلا كلما كانت الأساليب التدريبية المعتمدة على النقاش انسب في حين إذا كان عدد المشتركين كبيرا فتكون الأساليب الإخبارية (كالمحاضرة مثلا) انسب من غيرها ..... وهكذا.

ج- موضوع المادة التدريبية ونوعيتها وكميتها، فالتدريب على اتخاذ القرارات يختلف عن التدريب على العلاقات الإنسانية وهكذا.

د- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية، فكلما كان الأفراد موضوع التدريب من مستوى ثقافي أو تنظيمي مرتفع كلما كان استخدام الأساليب القائمة على المنافسة والتفاعل أفضل بينما في حالة المتدربين من المستويات الإدارية والعلمية الأقل يصبح استخدام الأساليب الإخبارية (كالمحاضرة مثلا) أفضل.... وهكذا.

هـ- نوع البرنامج التدريبي، إذا لاشك أن لكل نوع من أنواع التدريب ظروف خاصة تجعل استخدام بعض الأساليب التدريبية أفضل من غيرها، فالأساليب التي تستخدم في احدي الندوات التي تعقد خارج المنظمة.

و- تكلفة الأسلوب التدريبي، ومدى تكلفة الأسلوب التدريبي وتلاؤمها مع ميزانية التدريب من جهة وملائمة التكلفة مع عائد استخدام الأسلوب من جهة أخرى.

ز- مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.

ح- التطابق والتماثل مع بيئة العمل.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> - ياغي ، مرجع سابق : ص 188

## 2. المبحث الثاني: سوق العمل

### 2.1 المطلب الأول: مفهوم سوق العمل

تعددت محاولات الباحثين والدارسين في العلوم الاقتصادية والإدارية والتربوية لوضع تعريف واضح لسوق العمل، وتحديد خصائصه وأهميته، والعوامل التي تؤثر فيه، وفيما يأتي عرض لبعض هذه التعريفات:

يعرف سوق العمل بأنه المجتمع الذي يضم أصحاب الأعمال أو ممثلي الشركات والأفراد الباحثين عن وظائف، وهو منظومة العلاقات بين عرض الأفراد المتاحين للعمل، وفرص العمل المتاحة .

أو هو مكان يتحدد بوضع حدود جغرافية معينة، ويتقابل فيه كل من العرض والطلب مثل سوق العمل المحلي والإقليمي والعالمي، وجانب العرض يتمثل في المهارات .

ويمكن تعريفه بأنه المكان الذي تصب فيه مخرجات العملية التعليمية، ويحدد مدى قدرة مخرجات التعليم على تلبية احتياجات القطاع الخاص بوصفه واحدا من مجالات توظيف الخريجين وللارتقاء بمستوى التعليم الثانوي الصناعي تتم دراسة سوق العمل من جوانبه كافة؛ الفنية والإدارية والتنظيمية لغرض تحديد احتياجات عملية التنمية الحالية والمستقبلية للكفاءات المؤهلة من خريجي نظام التعليم الصناعي، وتحليل المؤشرات ذات العلاقة بعملية التأهيل، وإعداد خريجين على درجة عالية من الملائمة لممارسة مهام الأعمال التي ستوكل إليهم مستقبلاً.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> -Schultz, P (١٩٩٩). **Labor Market: Issues, Evidence and Prospects**, Economic Growth Center, Yale University, P.

وتتسم سوق العمل بعدد من المزايا المختلفة عن أسواق عوامل الإنتاج الأخرى ومنها:

التصاق خدمة العمل بالعامل الجانب الإنساني وعدم إمكان تخزين سلعة العمل، واختلاف قدرة أصحاب جانبي العرض والطلب التفاوضية، بل واختلاف سبب وجودهما في السوق، وضرورات التدخل فيها ومستوياته وآثار مثل هذا التدخل.

## 2.2 المطلب الثاني: أهمية دراسة سوق العمل

إن التاجر الذكي يدرس احتياجات السوق الحالية والمستقبلية حتى يضمن لتجارته الرواج والاستمرار والازدهار، وإذا طبقنا هذا المعنى على المؤسسات التربوية نجد أنها مطالبة بدراسة هذه السوق دراسة علمية دقيقة لعدة أسباب أهمها:

1- إن سوق العمل سوق إنتاجية وليست سوقاً استهلاكية، ومن ثم فإن السلعة التي تطرح في هذه السوق لا تقف أهميتها عند مجرد استهلاكها، بل هي سلعة تشارك في العمليات الإنتاجية المتوالية ومن هنا تنبع أهميتها.

2- إن التاجر إذا أخطأ وقدم إلى السوق سلعة غير مناسبة فإنه سوف يخسر ثمن السلعة، وقد يشمل ذلك خسارة المشترين أنفسهم، لعدم تلبية حاجاتهم ورغباتهم، كذلك فإن المؤسسات التعليمية إذا قدمت لسوق العمل خريجا لا تتوفر لديه القدرات والمهارات والمعارف المطلوبة فإنها ستخسر كثيرا

بسبب إهدار الأموال بلا مبرر وتعطيل الإنتاج، لعدم قدرة الخريج على التكيف مع العمل، وإرهاق ميزانيات الشركات والمنشآت في برامج التدريب.<sup>43</sup>

### 2.3 المطلب الثالث: أهداف دراسة سوق العمل

وإذا قمنا بدراسة سوق العمل دراسة علمية، كما سبق القول، فإن ذلك يمكننا من تحقيق العديد من الأهداف من أهمها:

- 1 - مساعدة الطلاب على تعلم المعارف والمهارات التي تؤهلهم للحصول على العمل في المستقبل القريب.
- 2- إعطاء الطلاب المعارف والمهارات المتصلة بالعمل مباشرة وهذا يشجعهم على التعلم الذاتي.
- 3- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي في مختلف الميادين، والتي تحتاج إلى إعداد خاص.
- 4- مساعدة المدرسين على ربط دروسهم وموادهم التعليمية بخبرات مواقع العمل الفعلية، وكثرة الربط هذه تعني أن هذه البرامج ستكون أكثر نجاحا.
- 5- زيادة الاتصال بين المدرسين وقطاعات الإنتاج والخدمات يؤدي بدوره إلى تغذية راجعة تفيد في تطوير البرامج الدراسية لتتلاءم مع متطلبات العمل.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> - ( ابوزيد، عبد الباقي ) **الاتجاهات المعاصرة في التعليم التجاري**، مؤتمر مستقبل التعليم العام والتقني في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، شرم الشيخ، ص 224 ، 2005

<sup>44</sup> - المرجع السابق ص 225

## 2.4 المطلب الرابع: جوانب سوق العمل

يشتمل سوق العمل على عدة جوانب، وهي:

1- عرض العمل: ويمثل أحد جانبي سوق العمل، ويعرض العامل خدماته في السوق مقابل أجر يعده كافياً للتخلي عن سلعة "الفراغ"، أي أن العامل يوازن بين المنفعة التي يحصل عليها واستعمال وقت فراغه، وبين المنفعة (المنافع التي يحصل عليها من الأجر الذي يتقاضاه نتيجة التخلي عن جزء من وقته للعمل).

2- الطلب على العمل: وهو الجانب الآخر من سوق العمل، حيث يستأجر صاحب العمل خدمات العمل من السوق مقابل ما يدفعه من أجر للعاملين، ويرتبط الطلب على العمل بعوامل عدة، أهمها مستويات الأجور الحقيقية، والتقنية، والطلب على المنتج، وأسعار المنتج، وعوامل الإنتاج الأخرى، ويتم التمييز عادة بين طلب المؤسسة وطلب السوق، كما يمكن تمييز الطلب عن مختلف المهارات والكفاءات.<sup>45</sup>

## 2.5 المطلب الخامس: أساليب تحليل سوق العمل

تعددت وتنوعت أساليب جمع البيانات لتحليل الوظائف، وقد حددت أساليب تحليل الوظائف بما يأتي:<sup>46</sup>

### 1- المقابلة

<sup>45</sup> - الصانع، ناصر جاسم ووديع، محمد عدنان. *التعليم وسوق العمل في الكويت*، (المعهد العربي للتخطيط)، 2003 ص 166  
<sup>46</sup> - (المركز العربي للتطوير الإداري). (أساليب تحليل الوظائف، وثائق المؤتمر الأول حول الاتجاهات الحديثة للتدريب والتنمية، القاهرة) ص 1، 1978

2- الاستقصاء

3- الملاحظة المباشرة

4- الاختبارات

5- مراجعة الأداء

6- دراسة السجلات والتقارير

ويمكن استخدام أكثر من أسلوب لجمع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف تحرياً للدقة والوضوح. ويمكن تصنيف أساليب جمع البيانات في ثلاث مجموعات رئيسية، بهدف توفير معلومات كافية لتحديد المهارات الخاصة بوظيفة معينة، وقد اتبع الباحث هذه الأساليب للوصول إلى المهارات المرتبطة بمتطلبات سوق العمل من خريجي التعليم الصناعي، وتتمثل هذه الأساليب في الآتي:-

أ- الأسلوب المكتبي:

وتتم فيه مراجعة البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة، بالإضافة إلى مراجعة ودراسة الأدبيات في المهارات المطلوبة في خريج مدارس الثانوي الصناعي من كتب ومراجع ودوريات ونشرات متعلقة بالمهن والأعمال المرتبطة، لتحليلها إلى واجبات ومهام، والهدف من ذلك التوصل إلى قائمة شاملة بالمهارات المناسبة لسوق العمل لاستخدامها في إعداد الاستبيانات التي اعتمد عليهما في إجراء الدراسة الميدانية.

ب- أسلوب فريق المحكمين:



ويستخدم هذا الأسلوب بهدف التأكد من صدق قائمة المهارات التي استُخدمت في إعداد الاستبيانات حيث تعرض القائمة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات الإدارة والاقتصاد والتربية، وكذلك مجموعة من الخبراء والموجهين والمدرسين الأوائل بالتعليم الثانوي الصناعي، وسيتم التعرض لذلك تفصيلاً في الفصل الخاص بالدراسة الميدانية.

#### ج- الأسلوب الميداني:

وقد اعتمد جمع البيانات فيه على الاستبيانات التي تم إعدادها استناداً إلى قائمة المهارات المحكّمة السالف الإشارة إليها، وقد تم تطبيق الاستبانة الأولى على مجموعة ممثلة من مديري الإنتاج وأصحاب المصانع ورؤساء الأقسام الفنية والمشرفين ومهندسي الإدارة الصناعية، للخروج بقائمة نهائية للمهارات المعبرة عن متطلبات سوق العمل.

### 2.6 المطلب السادس : إصلاح المنظومة التعليمية وعلاقته بسوق العمل

يتسم العصر الذي نعيش فيه بالتغيرات السريعة بفعل انتشار المعرفة العلمية و التقنية ونموها المتزايد و كذلك التغير السريع في مستوى المهارة لأداء الأعمال المختلفة ، وكل ذلك فرض علي قطاع التربية الذي يعتبر مصدر لأداء هذه المهام، فرض علي مهام جديدة في مجال إعداد القوي العاملة المؤهلة ، يتم تحقيق هذه المهام من خلال تطوير المناهج بما يتناسب مع خصائص البيئة المحلية من خلال الجمع بين

التركيز علي العملية التربوية من جهة ودمج الاهتمامات العملية المتوافقة مع المستجدات في سوق العمل.<sup>47</sup>

## أ- تطوير الجوانب التربوية التي تشكل أركان المنهج التعليمي المهني

### 1- تنمية قدرات عضو هيئة التدريس

إن تخريج طلبة قادرين علي التعامل بشكل صحيح مع متطلبات البيئة بهم يبدأ بأعداد المعلم الذي يتلقون منة العلم، كما أن نجاح التطور للمناهج المدرسية يحتاج إلي معلمين مؤهلين علميا وتربويا، فنجاح عملية تنفيذ المنهاج تتوقف إلي حد كبير علي وجود معلمين مؤهلين قادرين علي استيعاب الفلسفة التربوية للنظام التربوي وأهداف المجتمع، وعمليات التطوير والتحديث للمناهج، لتواكب التطورات والتغيرات العالمية في شتي المجالات، وما تحتاجه هذه المناهج من استراتيجيات للتدريس والتقويم، لتسهم في إكساب المتعلمين المعرفة والاتجاهات والمهارات اللازمة للعيش في عالم متطور ومتغير بعيدا عن الطرق التقليدية في التدريس والتقويم، يتحقق هذا التأهيل من خلال تبني سياسة مستمرة للتدريب العلمي والتربوي.<sup>48</sup>

### 2- التطبيق الجيد لمناهج المقاربة بالكفاءات (إستراتيجية التدريس)

من أهم خصائص المقاربة بالكفاءات:

أ- النظرة إلي الحياة من منظور عملي.

<sup>47</sup> - محمد حرب، الإدارة الجامعية، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 1998 ف، ص:19  
<sup>48</sup> - علي حمود علي، تنمية تطوير كفايات وفعالية اعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، ندوة تنمية اعضاء هيئة التدريس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2004 ف

ب- التخفيف من محتويات المواد الدراسية.

ج- ربط التعليم بالواقع والحياة.

د- الاعتماد علي مبدأ التعليم والتكوين.

هـ- السعي إلي تحويل المعرفة النظرية إلي معرفة نفعية.

و- تنظيم برامج التكوين انطلاقا من الكفاءات الواجب اكتسابها.

ز- تغيير الكفاءات وفق السياق الذي تطبق فيه.

ح- وصف الكفاءات بالنتائج والمعايير.

ط- مشاركة الأوساط المعنية ببرامج التكوين في مسار إعداد هذه البرامج.

ي- تنظيم الكفاءات انطلاقا من النتائج والمعايير المكونة لها.

ك- اعتماد التكوين علي الجانب التطبيقي الخاص.

ل- المعارف قابلة للتجديد والمشاريع (طريقة المشاريع).

### 3. التصريح بالأهداف المتوخاة من العملية التعليمية

حيث أن إدراك ما هي المعارف والمهارات والتصرفات التي يتعين علي المتعلم (الطالب) اكتسابها من

المنهاج ، وكيف ينبغي أن تكون النتائج متوافقة مع ما تتوقعه المؤسسة التعليمية، ويستعمل هذا

التصريح لأعلام الأساتذة و الطلاب بالأمور المتوقعة منهم والتي يمكن استعمالها لإيصال المهمة التعليمية

ألي المجتمع خارج المؤسسة التعليمية، ومن أهم شروط الأهداف التربوية الجيدة :

أ- إن تكون محدد و واضحة ومتنوعة قدر الإمكان.

ب- إن تتناسب مع ميول المتعلم واهتماماته وقدراته المختلفة، وتعطيه الفرصة كي يحقق ذاته وطموحاته المستقبلية .

ج- أن تتناسب مع طبيعة المجتمع وفلسفته، وفي نفس الوقت تعكس خصائص هذا المجتمع واتجاهاته ونظرته نحو المستقبل.

د- إن تحقق النمو الشامل للمتعلم (العقلي، الوجداني، الجسمي).

هـ- يجب إن تكون أهداف المناهج الجامعية تتماشى مع صروف بيئة الشغل.

#### 4. تبني استراتيجيات تقويم مناسبة

يعدُّ التقويم الوسيلة الأساسية التي تسمح لنا بتقويم ما توصلنا إليه، ولا بدُّ من اختيار طريقة مناسبة للتقويم، تمكننا من قياس فاعلية الوصول إلى الأنماط المختلفة من نتائج العملية التعليمية، ومن شأن هذا التقويم المساعدة في تقرير إمكانية تحقيق نتائج العملية التعليمية، وضمان أن تكون المعايير التي وصل إليها المتخرجون تركز على النتائج المرجوة من المنهاج، ويراعي أن تتوقف طريقة التقويم على النتائج المتوخاة في مجالات المعرفة والمهارات، وألا تكون محصورة فقط على الامتحان الشفهي والامتحان الكتابي، وفيما يلي بعض الاستراتيجيات المناوبة للتقويم:

أ- الوظائف والمهام في قاعة الدرس بإشراف الأستاذ ومساعديه.

ب- تحضير العروض، والملصقات وكتابة المقالات، والمقابلات .

ج- التقويم المرتكز علي الحاسوب والتقويم المرتكز علي المشاريع العلمية.

## 5. تطوير المقررات

قبل اختيار كل مقرر يجب محاولة الإجابة علي التساؤلات التالية:

أ- ما هي الأهداف الرسمية والأغراض المعلنة للمقرر؟

ب- ما هي قابلية تنفيذ هذه الأهداف تبعا للوقت المتاح ؟

ج- مدي ارتباط الأهداف المعلنة مع الكفاءات/المهارات التي يحتاجها الطالب في حياته اليومية، خارج

المؤسسة التعليمية ؟

د- مدي ارتباط الأهداف مع الكفاءات /الخبرات التي يحتاجها الطالب في المرحلة الأكاديمية التالية؟

هـ- اذا كان المقرر يهدف ألي تحضير الطالب في حقل مهني محدد، ما مدي ارتباط الأهداف مع

الكفاءات التي يحتاجها الطالب في مهنته المستقبلية؟

و- ما هي أهداف الطالب وتوقعاته من المقرر؟

ب- متطلبات دمج مخرجات التعليم المهني في سوق العمل

من اجل تطوير وظيفة التعليم المهني وجعل مخرجاتها البشرية اكثر قدرة علي التكيف مع سوق العمل

فأنه يتعين تحقيق الآتي:

## 1. تحويل دور مؤسسات التعليم من التركيز علي التوظيف إلي التركيز علي مبدأ خلق فرص العمل

تسعي الجامعات التقليدية إلي البحث عن توافق مخرجاتها مع متطلبات التوظيف سوق العمل، في حين أن الجامعة الريادية تبني وتصمم مناهجها وتخصصاتها لتخريج طلاب قادرين علي خلق فرص العمل في السوق، وهو التوجه الذي أدركته أوروبا حين اعتبرت عقدي السبعينيات والثمانينيات عقدي التوظيف في حين أن التسعينيات وما تلاها من سنين هي حقبة تغير سياسة التعليم العالي لتركز علي مبدأ خلق فرص العمل وثقافة العمل الحر في بناء الأجيال القادمة، وهذا الدور الجديد يعني أن تتمحور مناهج وطرق التدريس حول استثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات لتمكن الجامعة من أن تسهم في التنافسية العالمية للدولة، وتُعد خريجها ألي حياة عملية أكثر تعقيدا واكل استقرارا تتوافق مع طبيعة الوظيفة الموقنة، وعقد العمل المبني علي الجدارة، والتنقل الدولي، والتواصل الثقافي، والانتماء للشركات متعددة الجنسيات، والاعتماد الأعظم علي توظيف الذات، وبهذا المعني تتحول الشهادة العليا من كونها وثيقة التوظيف المستند إلي كونها مجرد بطاقة دخول إلي عالم العمل .

## 2. الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة والخارجين

فالمنداة بالشراكة مع أصحاب المصالح المحيطين بالجامعة مطلب قديم تسعي كثير من مؤسسات التعليم والتدريب كمطلب قديم تسعي كثير من هذه المؤسسات ألي الحرص علي تطبيق بعض ملامحه، لكن المطلوب هو الشراكة المتوازية التي تتيح للمؤسسات الاستفادة والتفاعل مع الشرائح المختلفة في المجتمع المحلي والتي علي رأسها الخريجون اللذين يعتبرون أصولا استثمارية ضخمة حين تحسین مؤسسات التعليم

التقني والتواصل معها بمفهوم التمحور حول العميل، هذا إضافة إلى أهمية التركيز علي شراكة المنشآت الصغيرة ورواد الأعمال، والجمعيات غير الهادفة للربح ، والتوسع في إنشاء المشاريع المشتركة والمنشآت الصغيرة بناء ثقافة المنظمة والسلوك التنظيمي للمؤسسات التعليمية يتطلب التركيز علي المجتمع المحيط والرواد المحليين.

### 3- نقل التقنية والمعرفة ويتم ذلك بالتواصل الوثيق مع الجامعات المختلفة:

ومن وسائل إقامة الواحات العلمية، ومراكز الابتكار وبرامج الملكية الفكرية والحاضنات الافتراضية والحقيقية، تلك الحاضنات التي تمتد دورها من تشجيع الأعمال الحرة الصغيرة داخل الجامعة مروراً بتقديم الخدمات الاستشارية والتجهيزات المكتبية وحتى استضافة المشاريع ورعايتها حتى تتخرج من الجامعة، ومن خلالها يتم تجسيد ما يسمى بنظرية الحلزون الثلاثي المرتكز على الجامعات وقطاعات الأعمال والحكومة والمعزز بالتوأمة المدروسة مع الجامعات المتقدمة في المجالات المنشودة.

### 4- التعليم القائم على الإبداع والابتكار:

الأساليب التقليدية للتعليم القائم على التلقين والحفظ لم تعد التعليم العالي الحديث، فالمعاهد تحتاج اليوم إلى توليد الأفكار والتأمل والابتكار، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية، والتفكير المؤطر، والتدريج المنطقي الرتيب، مع ضرورة تدريب الطالب على التفكير الريادي والذي يعني تدريب الطالب على مفهوم "المنشأة" أثناء الدراسة، هذا المفهوم الذي يوجه التفكير والإبداع إلى مكونات وأنشطة ومهارات بناء "المنشأة" ويصبح التعليم التطبيقي المجال الشائع لأساليب التعليم العالي، وقد سبقت

أوروبا كثير من الدول في هذا المجال، حيث استحدثت منذ عام 1988م عدداً كبيراً من البرامج التشجيعية لمفهوم "المنشأة" في التعليم العالي بشراكة ودعم من شراكة القطاع الخاص على المستوى المحلي والإقليمي، وكانت ثمرته أن أعدت جيلاً من الشباب يمتلك روح الريادية، كما أن التعليم ألابتكارى القائم علي الإبداع والابتكار يتطلب تبني النظام التعليمي متعدد التخصص الذي يتيح للطلاب فرصة تعدد التأهيل والاختبار من بين التخصصات المتنوعة مما ينمي سعة الأفق ورحابة التفكير، وربط الأفكار، ويوجد مناخا تعليميا متعدد الإبعاد التخصصية يسهم في الوصول ألي فكرة يمكن تحويلها إلي مشروع منتج.

#### 5. نشر ثقافة ريادية الأعمال في أوساط الطلبة

وجود الإدارة الواعية بأهمية التوجه نحو ريادية الأعمال والمقتنعة باليات بناء جيل المعرفة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي هو احد أهم عناصر بناء المؤسسة الريادية، فنشر ثقافة ريادية الأعمال يتطلب وقتا طويلا وبرامج متنوعة وتعهدا مستمرا هذه القيادة يجب إن تتميز بالإيمان العميق بالفكرة، والتبني الجاد لمفهوم المؤسسة الريادية، ووضع الخطط الإستراتيجية لها والبرامج التنفيذية لمراحلها، ومن ذلك استحداث البرامج الداعمة لبناء رواد الأعمال في التعليم من خلالها يتم تجسيد ما يسمى بنظرية الحلزون الثلاثي المرتكز على الجامعات وقطاعات الأعمال والحكومة والمعزز بالتوأمة المدروسة مع الجامعات المتقدمة في المجالات المنشودة .



#### 4. التعليم القائم على الإبداع والابتكار:

الأساليب التقليدية للتعليم القائم على التلقين والحفظ لم تعد تناسب التعليم العالي الحديث ، فالمعاهد تحتاج اليوم إلى تعليم على توليد الأفكار والتأمل والابتكار، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية، والتفكير المؤطر، والتدرج المنطقي الرتيب، مع ضرورة تدريب الطالب على التفكير الريادي والذي يعني تدريب الطالب على مفهوم "المنشأة" أثناء الدراسة ، هذا المفهوم الذي يوجه التفكير والإبداع إلى مكونات وأنشطة ومهارات بناء "المنشأة" ويصبح التعليم التطبيقي المجال الشائع لأساليب التعليم العالي، وقد سبقت أوروبا كثيرا من الدول في هذا المجال، حيث استحدثت منذ عام 1988م عدداً كبيراً من البرامج التشجيعية لمفهوم "المنشأة" في التعليم العالي بشراكة ودعم من شركات القطاع الخاص على المستوى المحلي والإقليمي ، وكانت ثمرته أن أعدت جيلاً من الشباب يمتلك روح الريادية، كما أن التعليم ألابتكارى القائم على الإبداع والابتكار يتطلب تبني النظام التعليمي متعدد التخصص الذي يتيح للطلاب فرصة تعدد التأهيل والاختيار من بين التخصصات المتنوعة مما ينمي سعة الأفق ، ورحابة التفكير، وربط الأفكار، ويوجد مناخاً تعليمياً متعدد الأبعاد التخصصية يسهم في الوصول إلى فكرة يمكن تحويلها إلى مشروع منتج .

#### 5. نشر ثقافة ريادة الأعمال في أوساط الطلبة:

وجود الإدارة الواعية بأهمية التوجه نحو ريادة الأعمال والمقتنعة بآليات بناء جيل المعرفة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي هو أحد أهم عناصر بناء الجامعة الريادية ، فنشر ثقافة ريادة الأعمال يتطلب وقتاً

طويلاً وبرامج متنوعة وتعهدا مستمرا، هذه القيادة يجب أن تتميز بالإيمان العميق بالفكرة، والتبني الجاد لمفهوم الجامعة الريادية، ووضع الخطط الإستراتيجية لها، والبرامج التنفيذية لمراحلها، ومن ذلك استحداث البرامج الداعمة لبناء رواد الأعمال في التعليم الجامعي مثل مراكز التميز لريادة الأعمال، والأندية والشركات الطلابية، ومنافسات خطة العمل، وزمالة الأعمال ومسابقات مشاريع ريادة الأعمال، وختاما فإن ما يبعث على الأمل ويزيد من التفاؤل أن مفهوم الجامعة الريادية لا يزال في عقوده الأولى في أمريكا وأوروبا فيمكن للجامعات الجادة أن تلحق بالركب وتختصر الزمن وتضع لنفسها موقعا تنافسيا بالتميز عن طريق ريادة الأعمال<sup>49</sup>.

## 6. توطيد العلاقات مع المؤسسات الاقتصادية

كالمصارف، وأرباب الصناعة، والجمعيات المهنية ك نقابات المهندسين، والمحامين، عن طريق تأمين تمثيل دائم لهم في مختلف المجالس الجامعية (كمجالس الأقسام والكليات والجامعات) بما يتيح لهم تقديم النصح والمشورة العلمية حول حاجات مختلف هذه القطاعات الاقتصادية والإنتاجية، الأمر الذي ينعكس بدوره على المحتوى العلمي للبرامج التعليمية وعلى خطط البحث العلمي في هذه الجامعات.

وبالتالي يرى الباحث من خلال هذا المبحث ان: لن يكون للتعليم المهني دور فعال في المجتمع إن لم يتم استغلال مخرجاته التي تتمثل في الموارد البشرية التي تم تكوينها علميا ، كما أن هذه الكفاءات لن

---

<sup>49</sup>-موقع صحيفة الاقتصادية الالكترونية، (2010/04/20)، أحمد الشميري، المتطلبات الخمسة لبناء الجامعة الريادية،

[www.aleqt.com](http://www.aleqt.com)

تتمكن من أداء دور فعال و ريادي في سوق العمل إن لم يتم وضع خطط و سياسات للتنسيق بين المؤسسات الجامعية من جهة و سوق العمل

في سبيل إعداد الخرجين إعدادا جيدا لسوق العمل فإنني كباحث اتفق مع ما تم الإشارة إليه:

✓ تطوير مناهج البحث العلمي و تجديدها، من خلال إعادة النظر في المحتوى العلمي و تبني إستراتيجية المقاربة بالكفاءات في عملية التدريس، و كذا تحسين أداء الأساتذة من خلال الدورات التدريبية المستمرة، و تغيير أساليب التقويم لجعلها أكثر مرونة و مصادقية.

✓ اعتماد مناهج تعليمي يركز على تطوير المهارات الخاصة لدى الطلبة كمهارة الإبداع و الابتكار، و مهارة التواصل و العمل الجماعي، إضافة إلى تنمية المهارات القيادية لديهم و كذا تطوير المهارات اللغوية و الحاسوبية.

✓ إعداد مختصين تربويين في المؤسسات التعليمية المهنية مهمتهم مساعدة الطلبة عند عملية التوجيه التخصصي قبل اختيارهم للتخصصات وإطلاعهم على طبيعة دراستهم وعملهم المستقبلي بعد التخرج ، و مختصين آخرين يساعدونهم في توجيههم نحو كيفية إيجاد فرص عمل و ما هي متطلبات المجتمع و فرص العمل المنتجة التي تسد النقص في حاجات أفراده، كما يمكن أن يتم هذا التوجيه من خلال ندوات علمية و مهنية أو ورشات عمل.

✓ من الضروري ربط السياسة التعليمية للبلد باحتياجات سوق العمل من القوى البشرية من خلال إتباع سياسة تخطيط للتعليم متوافقة مع هذه الاحتياجات.

✓ تحسين نوعية التعليم بصورة عامة والتعليم العالي بصورة خاصة، والاهتمام بالجوانب التطبيقية والتدريبية والعمل الميداني حتى يكون بالإمكان أن يتخرج طلبة قادرين على العمل والاندماج بسوق العمل واثقين من أنفسهم، ومحاولة تطبيق أنماط تعليمية مستخدمة في بلدان العالم المتقدمة الأخرى أو تطوير استخدامها إن كانت مستخدمة، مثال ذلك دورات التعليم المستمر، والتعليم المفتوح ، والتعليم عن بعد والتعليم التعاوني وهذا الأخير يستثمر دمج الدراسة بسوق العمل .

✓ تبني إطار فكري منظم هدفه تحقيق جودة تعليمية شاملة و نشر هذه الفلسفة في المجتمع و البيئة الخارجية، منظمات المعلمين، الإدارات التعليمية المركزية و المحلية، المدرسة أو المعاهد المهنية والجامعات.

## الفصل الثالث

### منهجية البحث

#### أ. منهج البحث

صمم الباحث هذا البحث باختيار منهج يحقق أهداف هذا البحث والوصول إلى النتائج العلمية المرجوة لذلك ولقد تم إعداد هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يحلل ويقوم ذلك بوصف ما هو كائن وهو يهتم بتحديد الممارسات السابقة السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور، ولا يقف البحث الوصفي عند وصف الظاهرة وإنما يذهب إلى أبعد من ذلك بتحليل وتفسير ومقارنة وتقييم بقصد الوصول إلى نتائج وتقييمات ذات معنى ( واحد) ولذلك فإن المنهج المتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي .

ولقد اخترت هذا المنهج لأن هذا المنهج هو الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة وعلى ضوء هذا المنهج سيقوم الباحث بوصف وتحليل إدارة التدريب والتأهيل بالمعهد العالي للمهن الشاملة وفيما آذا كان هذا المنهج يلبي ويواكب احتياجات ومتطلبات سوق العمل المتمثل في الشركة العامة للكهرباء وبالتالي يتم وصف البرنامج التدريبي و أهدافه وطرائق التدريس والتدريب ووسائل التدريب ومدي فاعلية مخرجاته مع متطلبات واحتياجات الشركة العامة للكهرباء كسوق عمل.

## ب. أدوات جمع المعلومات

إن أدوات البحث التي استخدمها الباحث لجمع البيانات في هذا البحث هي من خلال طريقة المقابلة المباشرة.

المقابلة المباشرة تعتبر احدي الأساليب والأدوات التي يقوم من خلالها الباحث بجمع المعلومات والبيانات الشفوية من المفحوص وهي أداة هامة للحصول علي المعلومات من خلال مصادرها البشرية .

استخدم الباحث المقابلة لجمع المعلومات عن طريق مقابلة مجتمع البحث المتمثل في مدير ورئيس قسم شعبة الكهرباء بالمعهد ومدير إدارة الدراسة والتدريب في المعهد وأراء الباحث إن تبادل المعلومات من مدير المعهد ومنهج المعهد في شعبة الكهرباء وبرنامج التدريب وعن أهداف المنهج والبرنامج التدريبي وعن الإمكانيات ومدي توافق البرنامج التدريبي مع مخرجات شعبة الكهرباء في المعهد وما يقابلها في سوق العمل كشركة الكهرباء مثلا.

## ج. مصادر جمع البيانات :

سوف تكون مصادر البحث كالآتي :

### 1- مصادر أولية :

ستكون العينة التحكمية (القصدية) يتم اختيار مفردات العينة التحكمية على أساس الاعتقاد بأنها بالفعل تمثل مجتمع الدراسة أو لأنها تخدم أغراض الدراسة وعادة ما يتم اختيار هذا النوع من العينات عندما يكون حجم العينة صغيرا حيث أنها تكون أكثر مصداقية من العينات الاحتمالية.

تتكون المصادر الأولية من مسؤولي المعهد العالي للمهن الشاملة سرت وهم :مدير المعهد ورئيس قسم التدريب بالمعهد ومسجل المعهد ومدير قسم الشؤون العلمية بالمعهد وذلك للحصول على البيانات المطلوبة لموضوع البحث باعتبارهم هم المسؤولين المسؤولة المباشرة على التسيير الإداري والأكاديمي لمعهد المهن الشاملة سرت وملمين بجميع جوانبه وهم كالآتي :

1- مدير المعهد: الأستاذ/ عبد الله محمد ألغناي.

2- مسجل المعهد : الأستاذ/ ضو الغرشة .

3- رئيس قسم التدريب بالمعهد: الأستاذ/إسماعيل حسن.

4- رئيس قسم الشؤون العلمية بالمعهد:الأستاذ/ خالد ثابت

وأيضاً تتكون من مسئولي الشركة العامة للكهرباء المعنيين بموضوع الدراسة وهم مدير إدارة الموارد البشرية والتشغيل ومدير قسم التدريب بالشركة باعتبارهم هم المسؤولين المسؤولة المباشرة على الموارد البشرية والتشغيل والتدريب والتطوير وتأهيل الموظفين بالشركة العامة للكهرباء وهم كالآتي :

1- مدير إدارة الموارد البشرية والتشغيل بالشركة المهندس : أحسين ميلاد

2- مدير قسم التدريب بالشركة المهندس : أبوبكر اصنيبة

## 2- مصادر ثانوية:دراسة الوثائق

وهي طريقة الباحث لطلب الحقائق والبيانات من الوثائق والكتب والدراسات السابقة والمجلات العلمية والمذكرات وغيرها من المواد المكتوبة حتى يكون الباحث على اطلاع تام على موضوع البحث.

### د. أسلوب تحليل البيانات :

باستخدام النظريتين نظرية ميلز وهيبرمان (Miles &Huberman) و التحليل الرباعي سوات (SWOT)

أ - نظرية ميلز وهيبرمان (Miles &Huberman) لتحليل البيانات حسب الخطوات التالية:

1- جمع البيانات 2- عرض البيانات 3- تصنيف البيانات 4 - الاستنتاج.

ب - باستخدام التحليل الرباعي سوات (SWOT) كأداة تحليل استراتيجي. كما كتبت حروفه

الأربعة بالإنجليزية إلى S-W-O-T ويمكن تعريفها كما يلي:

- القوة (Strengths) : عناصر القوة في المنظمة والتي تميزه عن غيره من المؤسسة.

- الضعف (Weaknesses) : نقاط الضعف في المؤسسة.

- الفرص (Opportunities) : وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المؤسسة وقد تؤدي إلى

زيادة فرصة نجاحها .

- التهديدات (Threats) : وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المؤسسة وتسبب اضطرابات.



خطوات التحليل :

الخطوة الأولى : هي تحليل نقاط القوة وهي المميزات التي تتميز بها المؤسسة فعلا وهي موجودة حاليا مثال القيادة المبدعة ورأس المال المتوفر .

الخطوة الثانية : هي تحليل نقاط الضعف وهي المساوئ الموجودة فعليا في المؤسسة في الوقت الحالي مثال عدم وجود خطة إستراتيجية أو ضعف الموقف القانوني للمؤسسة.

الخطوة الثالثة : هي تحليل الفرص المحتملة والمقترحة وهي الايجابيات الغير موجودة حاليا في المؤسسة لكن يمكن الحصول عليها واستغلالها .

الخطوة الرابعة : هي تحليل المخاطر المحتملة وهي الأشياء السلبية الغير موجودة ولكنها تهدد المؤسسة.

ملحوظة : لا يفضل الزيادة عن عشر نقاط قوة وعشر نقاط ضعف وثلاثة احتمالات وثلاثة مخاطر ولا يفضل النقص عن ثلاث نقاط قوة وثلاث نقاط ضعف .

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات

في هذا المبحث عرض للبيانات التي تحصل عليها الباحث من المصادر الأساسية للبحث وتقتضي الأمانة العلمية بعرض البيانات وفق مصادرها كلاً حسب أسمى وصفته و إجابته علي الأسئلة التي قدمت له أثناء المقابلة الشخصية بالمعهد العالي للمهن الشاملة سرت وذلك بتاريخ (2014/9/8ف) وكذلك شركة الكهرباء التي تمثل سوق العمل وذلك بتاريخ (2014/8/10ف) تم بعد عرضها وفق لذلك يقوم الباحث بتقديم خلاصة كاملة لجميع البيانات التي تحصل عليها وفق تساؤلات البحث، وفي ما يلي قائمة بمصادر البحث الأساسية التي أجريت معهم المقابلة الشخصية :-

- 1- عبد الله محمد ألغناي / الصفة : مدير المعهد.
- 2- ضو الغرشة / الصفة : مسجل المعهد.
- 3- إسماعيل حسن / الصفة : رئيس قسم التدريب بالمعهد.
- 4- خالد تابت / الصفة : مدير قسم الشؤون العلمية بالمعهد.
- 5- حسين ميلاد / الصفة : مدير إدارة الموارد البشرية والتشغيل بشركة الكهرباء سرت.
- 6- ابوبكر اصنيبة / الصفة : مدير قسم التدريب بشركة الكهرباء سرت.

## نبذه مختصرة عن تاريخ المعهد العالي للمهن الشاملة سرت :

يُقصد بالتعليم الفني والتدريب المهني والمهن الشاملة في ليبيا والدول العربية جميع أشكال ومستويات العملية التعليمية التي تتضمن بالإضافة إلى المعارف العامة دراسة التكنولوجيا والعلوم المتصلة بها واكتساب المهارات العملية .

و إدراكا من الدولة لأهمية التعليم والتدريب التقني والمهني تم إنشاء مؤسسات عامة ذات شخصية اعتبارية مستقلة تتولى أعداد وتأهيل الكوادر فنية ومهنية وطنية قادرة على التعامل مع التطورات المستمرة في مختلف المجالات ومواكبة مستجدات العصر وسوق العمل ، ومن ضمن هذه المؤسسات التعليمية المعهد العالي للمهن الشاملة سرت.

ولقد تأسس المعهد العالي للمهن الشاملة سرت سنة 1997 ف بقرار من أمانة اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي والبحث العلمي في ذلك الوقت وكان تحت اسم المركز العالي للمهن الشاملة سرت بحيث كان يحتوي علي تخصص الكهرباء فقط في بداية الأمر وتم استحداث عدة تخصصات أخرى ومنها (الحاسوب والالكترونيات ) ومؤخراً تم إضافة تخصص هندسة المساحة و الإنشاءات ويقوم المعهد علي تعليم الطلبة في مجالات التدريب والتأهيل المهني باعتباره احد روافد سوق العمل وذلك بتوفير احتياجات سوق العمل من العناصر الفنية

التي تدرج في السوق بعد تأهيلها فنيا ومؤخرا بعد إن أصبح يحتوي علي كل هذه التخصصات تم اعتماده كمعهد وتم تسميته (بالمعهد العالي للمهن الشاملة سرت).

ويزيد عدد الطلبة في هذا المعهد عن إل(800) طالبا وطالبة، يمنح هذا المعهد في درجة الدبلوم العالي المهني في هذه التخصصات المذكورة ، له طاقم تدريس متكامل من الليبيين والأجانب ، مدة الدراسة الفعلية في هذا المعهد ثلاث سنوات وهي مقسمة إلي ستة فصول دراسية .<sup>50</sup>

#### نبذه عن الشركة العامة للكهرباء:

أنشئت الشركة العامة للكهرباء بموجب القانون رقم 17 لسنة 1984 ميلادي وتتولى تنفيذ المشاريع في مجال تشغيل وصيانة شبكات الكهرباء، ومحطات إنتاج الطاقة، وما يتصل بها من محطات التوزيع والتحويل، وخطوط نقل الطاقة وتوزيعها، ومراكز التحكم الكهربائية، وإدارة وتشغيل وصيانة محطات تحليه المياه في ربوع الوطن الغالي، كما تقوم الشركة بإنشاء وتنفيذ ما يحال إليها من مشروعات في المجالات الموضحة آنفاً؛ كما تتولى الشركة تصنيع المعدات والمواد التي تستعملها بالتعاون مع الجهات المختصة. وتقوم الشركة بتقديم الخدمات العامة وخدمات المستهلكين في مجال الكهرباء مقابل الرسوم المقررة، وتوفيق من الله العلي القدير وبفضل العاملين بها نجح القطاع في تنفيذ العديد من الخطط والمشاريع التي مكنته من تحقيق أهدافه

---

<sup>50</sup> - دليل المعهد العالي للمهن الشاملة سرت الصادر في 1997 ف وكذلك المقابلة الشخصية مع مدير المعهد العالي بتاريخ (2-9-2014) ف

وتقديم خدمات كهربائية متميزة للمواطنين، كما تخطط الشركة بشكل مستمر لتطوير قدراتها وإمكانياتها في مجالات إنتاج الكهرباء وتطوير شبكات النقل والتوزيع ومراكز المراقبة والتحكم لكي تستطيع المحافظة على جودة التزويد بالطاقة الكهربائية، وفي هذا الصدد فإنه تعطي أولوية كاملة لتطوير الموارد البشرية بما يمكنها من القيام بواجباتها بكفاءة كاملة في إدارة مرافقها.<sup>51</sup>

## عرض البيانات

عرض البيانات التي تحصل عليها الباحث وفق المقابلة الشخصية التي أجراها الباحث مع المصادر الأساسية للبحث:

**1- واقع برنامج التدريب والتأهيل بمعهد المهن الشاملة سرت شعبة الكهرباء وكانت البيانات وفق التالي :-**

أولاً: فيما يخص حال وواقع المعهد من حيث المناهج التدريبية والتدريسية:-  
توجد فجوة بين المناهج التدريبية في نُظم التعليم والتدريب المهني والتقني واحتياجات سوق العمل وتفتقر المناهج والخطط الدراسية إلى المرونة في التنفيذ والتطبيق لتلبية احتياجات سوق العمل ومواكبة التطور التكنولوجي حيث لا يتم تحديث المناهج لملاحقة هذه التغيرات وفق منهج مدروس وفق خطة محددة تتناسب مع سوق العمل بما في ذلك شعبة الكهرباء فيتم ذلك وفق جهود الأقسام والأساتذة ولكن دون تنسيق مع سوق العمل، وبالرغم أن إدارة

---

<sup>51</sup> - <http://www.gecol.ly> موقع الشركة العامة للكهرباء

المعهد اقترحت على الإدارة العليا للمعاهد بالوزارة خطة إستراتيجية لحل هذه الإشكاليات التي يعاني منها المعهد.

حيث أفاد مدير المعهد بهذه البيانات حيث قال :-

أن المناهج التعليمية تفتقر ألي التحديث لتواكب التطور المستمر الذي يشهده سوق العمل ، كما إن البرنامج التدريبي لا يلبي احتياجات المنهج الدراسي ولا يتوافق مع سوق العمل حيث أن الإمكانيات التدريبية بالمعمل بالكاد تغطي بعض المبادئ الأساسية والأولية الموجودة بالمناهج الدراسية .<sup>52</sup>

وأيضاً أكد مدير الشؤون العلمية علي ما أفادني به مدير المعهد حيث أفاد بأن المناهج العلمية والبرنامج التدريبي لا يتوافق بشكل كامل مع سوق العمل نظراً لان سوق العمل في تطور مستمر والمناهج التعليمية والتدريبية محدودة في تطورها وفي إمكانياتها التي تعتمد في الأساس علي مجهودات الأقسام والأساتذة دون تنسيق مع سوق العمل والذي يعتبر من اختصاص الإدارة المختصة بالوزارة.<sup>53</sup>

ثانياً: فيما يخص حال و واقع المعهد فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات التدريبية :-

هناك قصور في التجهيزات والمعدات والوسائل التدريبية بالنظر إلى المعدات والتجهيزات والآليات المستخدمة في السوق العمل الذي يشهد تطوراً سريعاً في المعدات والتقنية التي

<sup>52</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ (2014/9/2ف) مع كلا من - عبد الله محمد الغاي / الصفة : مدير المعهد.

<sup>53</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ (2014/9/2ف) مع خالد تابت / الصفة : مدير قسم الشؤون العلمية بالمعهد.

يتوجب علميا إن يتدرب عليها الطلاب ليكون على علم ودراية ومعد فنيا وتقنيا للتعامل مع هذه المعدات بعد تخرجه مما يؤثر سلباً على مستوى الخريجين كما لا يتم تحديث التجهيزات والقيام بأعمال الصيانة وأحياناً لا تتوفر مستويات السلامة والصحة المهنية في مواقع التدريب العملي مما جعل من البرنامج التدريبي لا يحقق أهدافه نظرا لعدم تناسب هذه المعدات والتجهيزات لما هو موجود فعليا في سوق العمل، لقد لاحظ الباحث ذلك أثناء زيارته للمعمل .

وقد أفاد بذلك مدير المعهد أننا المقابلة الشخصية حيث أفاد بأن التجهيزات والمعدات والوسائل التدريبية الموجودة الآن وتدريب الطلاب عليها هي معدات أولية لا تتناسب مع المعدات والتجهيزات الموجودة حاليا في سوق العمل ، وتحتاج بعض التجهيزات ألي الصيانة والتطوير وتحتاج بعض التجهيزات ألي التغيير والاستبدال بمعدات جديدة .<sup>54</sup>

وتطابق ذلك مع مدير قسم التدريب الذي أفاد أيضا بأن البرنامج التدريبي يفتقر إلي الموقع المناسب للتدريب وكذلك عدم توفير المعدات التي تتناسب مع ما هو موجود في سوق العمل الحالي وكذلك القصور في معدات السلامة المهنية أي أن المعدات الحالية تفتقر ألي ما هو مناسب للبرنامج التدريبي المثالي للخطوة التدريبية حيث أن ذلك لا يغطي إلا جزء بسيط من البرنامج التدريبي الذي يتفق مع سوق العمل .<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ (2014/9/7ف) مع كلا من - عبد الله محمد الغاي / الصفة : مدير المعهد

<sup>55</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ (2014/9/7ف) مع إسماعيل حسن / الصفة: رئيس قسم التدريب بالمعهد

ثالثاً: فيما يخص حال وواقع المعلمين والمدرسين والتدريب:-

يوجد بالمعهد طاقم تدريس وتدريب متكامل في جميع تخصصات المعهد المختلفة و يُعين معظم المدرسين والمدرسين في المعاهد الفنية والتقنية ومن بينهم هذا المعهد مع عدم اشتراط ممارسة العمل المهني والفني في مواقع العمل والإنتاج ، ولا يتم إلحاقهم بدورات تأهيلية في النواحي التربوية بالرغم من وجود معاهد إعداد المدرسين حيث يتم إعدادهم تربوياً وفنياً أما بالنسبة للتدريس في الجانب النظري فالمناهج التي تدرس هي من أعداد الوزارة المختصة ويتقيد الأساتذة من الناحية النظرية بتدريس المناهج المقررة وفق المفردات أما فيما يتعلق بالتدريب فالمدرسين مقيدون بالتجهيزات الموجودة.

وذلك بنا علي ما أفاد به مدير المعهد حيث أشار في المقابلة الشخصية ألي ذلك بقولة أن المعهد لديه طاقم تدريب متكامل من المعلمين والمدرسين ولكن ليس كل العناصر التدريبية لديها خبرات سابقة أو مؤهلين تربوياً حيث أن شروط التعيين لا تنص علي ضرورة ذلك .<sup>56</sup>

وقد أفاد كذلك مدير الشؤون العلمية بأن المناهج الدراسية تشرف عليها إدارة المعاهد بالوزارة، أما البرنامج التدريبي فهو متعلق بالمناهج النظرية والإمكانيات المتاحة<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ (2014/9/7ف) مع عبد الله محمد الغنای / الصفة : مدير المعهد

<sup>57</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ (2014/9/2ف) مع خالد تابت / الصفة : مدير قسم الشؤون العلمية بالمعهد.



وقد أكد علي هذه الإجابات التي تحصل عليه الباحث رئيس قسم التدريب بالمعهد الذي أفاد بان الطاقم التدريبي متوفر ولكن البرنامج التدريبي خاضع للمعدات المتوفرة التي تحتاج إلي التطوير والتحديث والصيانة.<sup>58</sup>

رابعاً: فيما يتعلق بواقع وحال الطلاب:-

إن إقبال الطلاب على التعليم الجامعي الأكاديمي دون التعليم الفني والتقني ساهم في إشكالية قلة الطلاب في اغلب تخصصات المعهد وأيضاً غالبية المسجلين بالمعهد وغالبية المعاهد الفنية هم من ذوي النسب الضعيفة الذين لم يجدوا مكان لهم بالجامعات وهذا الموضوع يعكس نظرة المجتمع للتخصصات المهنية والتي تعتبر تخصصات دونية أمام التخصصات الأكاديمية بالجامعات والكليات التي تخرج مهندسين وجامعيين هذه النظرة هي السبب في عزوف الطلاب المتفوقين في الالتحاق بهذه المعاهد التقنية.

وهذا ما أكدته سجل المعهد أننا المقابلة الشخصية بأن مستويات الطلاب في شهاداتهم التي تؤهلهم للدخول للمعهد من المستويات الضعيفة حيث أن المستويات الجيدة أو الممتازة ترغب في استكمال الدراسة الأكاديمية بالجامعات وكذلك نظرة المجتمع للمعاهد المهنية باعتبارها معاهد محدودة الدراسة مقترنة فيها الدراسة بنوع الوظيفة أننا استكمال الدراسة بهذه المعاهد ونظراً لرغبة أوليا الأمور وأهالي الطلاب في أن يكمل أبنائهم الدراسات العليا وعدم الاهتمام

---

<sup>58</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ (2014/9/7ف) مع اسماعيل حسن / الصفة: رئيس قسم التدريب بالمعهد .

بالوظائف المهنية ورغبتهم بأن يكونوا أبنائهم مهندسين أو أطباء بدلا من العمل المهني أو

الحرفي.<sup>59</sup>

### ملخص البيانات :

وبعد أن قام الباحث بعرض البيانات وفق مصادرها الأساسية توصل الباحث إلى ملخص عام للبيانات المتعلقة بهذا السؤال ، وبما إن جميع إجابات المصادر كانت متوافقة ومتطابقة فان الباحث لم يجد صعوبة في التحقق من صديقتها نظرا لتطابقها وتوافقها مع بعضها ومع ملاحظات الباحث وبالتالي فان الباحث قام بتلخيصها علي النحو الآتي:-

- 1- يوجد بالمعهد طاقم تدريس وتدريب متخصص ومتكامل في جميع تخصصات المعهد.
- 2- لا يتم إلحاق المدرسين والمدرين بدورات تأهيلية في النواحي التربوية بالرغم من وجود معاهد إعداد المدرين حيث يتم إعدادهم تربوياً وفنياً.
- 3- توجد فجوة بين المناهج التدريبية في نظم التعليم والتدريب المهني والتقني واحتياجات سوق العمل لعدم التنسيق مع سوق العمل بالخصوص.
- 4- لا يتم تحديث المناهج لملاحقة هذه التغيرات وفق منهج مدروس وفق خطة محددة من الوزارة المختصة تتناسب مع سوق العمل و يتم بطرق فردية من قبل المعلمين.
- 5- هناك قصور في التجهيزات والمعدات والوسائل التدريبية بالنظر إلى المعدات والتجهيزات والآليات المستخدمة في السوق العمل.

<sup>59</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ (7-9-2014 ) مع ضوالغرشة / الصفة : مسجل المعهد

6- لا يتم تحديث التجهيزات والقيام بأعمال الصيانة ولا تتوفر مستويات السلامة والصحة المهنية.

7- للمعهد خطة إستراتيجية لمواجهة كافة المعوقات والإشكالات التي تواجهه.

8- الإدارة ليس لديها الصلاحيات المالية والإدارية التي تسمح لها بتنفيذ الخطط التي أعدها المعهد لمواجهة تحديات السوق وكذلك بالتنسيق مع سوق العمل أو تحديث المعدات والوسائل التدريبية.

### تحليل ومناقشة البيانات:

من خلال تحليل البيانات التي تحصل عليه الباحث من مصادر البحث الأولية والثانوية وذلك للإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة للوصول إلى الإجابات وتقديم الحلول المناسبة لهذه الإشكاليات ومن خلال البيانات التي تحصل عليها الباحث من مصادرها الأساسية والتي تم عرضها بشكل مفصل فإن الباحث من خلال عرضه لتلك البيانات اتضح بان جميع البيانات كانت متطابقة وكذلك متوافقة مع ما لاحظته الباحث في ميدان البحث وبالتالي يعكس مصداقية تلك البيانات التي تعكس واقع التدريب والتعليم بمعهد المهن الشاملة بسرت والتي يناقشها الباحث ويقوم بتحليلها وفقا للتالي:

أولا : فيما يتعلق بواقع التدريب بالمعهد فانه يتم بدون وجود خطة تدريبية شاملة والإمكانيات المتعلقة بالتدريب متواضعة ولا تتناسب مع معدات والتطور المستمر بسوق

العمل وبالتالي عدم توافقه مع سوق العمل وكذلك فان الإدارة ليس لديها صلاحيات إدارية ومالية تمكنها من تغيير الواقع وتطوير أساليب التدريب وتوفير الإمكانيات لذلك . باعتبار انه ليس للمعهد أي استقلال أداري أو مالي يمكن أن يعطي مرونة للإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة أن هذا الواقع يعطي صورة مختلفة عن التدريب والهدف منه في هذا المعهد فالتدريب كما اشرنا إليه في الفصل النظري وكما عرفه الدكتور (الباغي) " الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف، وخبرات ، واتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم كما يعرف التدريب بأنه " عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى أحداث تغييرات سلوكية وذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها"<sup>60</sup>

كما عرفه الدكتور عبد الوهاب بأنه عملية منظمه مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى أحداث تغييرات محددة سلوكية ووقتيه وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها.<sup>61</sup>

ومن خلال ذلك الواقع ومن خلال الجانب النظري أيضا فأن التدريب يهدف إلى أعداد الكوادر لمواجهة المستقبل واحتياجات سوق عمل وبالنظر إلى البيانات والملاحظات فأن المعهد يفتقر إلى برنامج تدريب حقيقي علمي يستطيع تلبية احتياجات سوق العمل كما إن

---

<sup>60</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، الرياض 1986 ص 13  
<sup>61</sup> -عبد الوهاب، علي التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة (1981) ف.: ص 19.

برنامج التدريب يقوم على ما هو متوفر من معدات بالمعهد فالقصور يخص الإمكانات وليس المدرسين وعدم توفر معدات حديثة تستجيب للتطور في سوق العمل كان له تأثير واضح في برنامج التدريب .

وبالتالي فان التدريب بالمعهد لا يتناسب مع ما أوردناه من تعريفات تخص التدريب الذي استخلصه الباحث في الجانب النظري في النقاط التالية:

(1) انه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الأفعال لأفراد التنظيم.

(2) أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.

(3) أنه اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.<sup>62</sup>

ثانيا : أما في ما يتعلق بمستوى الطلاب عند الانخراط في المعاهد الفنية والتقنية فقد انعكست تلك النظرة السلبية من المجتمع للتعليم الفني والتدريب المهني ومؤسساته حيث يتم تنسيب المتفوقين للتعليم الأكاديمي وغير المتفوقين إلى التعليم الفني والتقني وبالتالي تحرم هذه المعاهد من شريحة المتفوقين علميا للالتحاق بهذه المعاهد مع عدم وجود برنامج للتوعية لما للمعاهد الفنية من دور مهم يستفيد منه الطالب مستقبلا وسرعة انخراطه في سوق العمل أفضل من التعليم الأكاديمي.

---

<sup>62</sup> - الياغي، 1986 ص 15

هذه النظرة السلبية تعتبر التعليم المهني اقل مكانة من التعليم العام، و علي هذا الأساس فان الطلبة الذين يختارون التخصصات الفنية يصنفون ضمن الحاصلين علي تعليم ضعيف.

وتفضيل الطلبة التخصصات الأدبية الأسهل و الأكثر متعة و إقبالهم عليها مقارنة بالمناهج العلمية التي تبدو معقدة بالنسبة لهم ، وأيضا عدم وجود حوافز تشجع الطلبة علي الالتحاق بالتعليم الفني و التخصصي العلمي سواء كان ذلك علي مستوي التعليم الثانوي أو التعليم الجامعي .

فمعظم الدول تولي التعليم الأكاديمي اهتماماً كبيراً يفوق بكثير اهتمامها بالتعليم الفني والتدريب المهني ، كما توجد نظرة سلبية للتعليم الفني والتدريب المهني ومؤسساته حيث يتم تنسيب المتفوقين للتعليم الأكاديمي وغير المتفوقين أو إلى التعليم الفني والتقني ويلتحق معظم من لم يستطيع الاستمرار في التعليم العام بالمدارس الفنية ومراكز التدريب المهني على الرغم من الجهود المبذولة من معظم الدول العربية في مجال تطوير أنظمة التعليم الفني والتدريب المهني من حيث السياسات والأهداف والبنية المؤسسية والبرامج وطرق وأساليب التعليم والتدريب وغيرها وذلك لسد الفجوة بين متطلبات أسواق العمل ومخرجات المدارس الفنية ومراكز التدريب المهني ، وبالتالي فان المعهد يقوم بإجراء امتحانات قبول للتأكد من عامل الرغبة وتحديد مستواه العلمي الذي يحرص المعهد أن يكون مستواه مناسباً علمياً للتخصص المرغوب فيه .

ثالثا : فيما يتعلق بحال وواقع المدرسين والمعلمين بالمعهد :

فهناك كادر متكامل من المعلمين والمدرسين في كل الاختصاصات ولكن ينقصهم الأعداد التربوي والدورات التأهيلية في ما جد من تطورات في مجال اختصاصهم، ولكن توجد إشكالية مهمة وتربوية وهي أن شروط التعيين للمعلمين لا يشترط فيها الخبرة العملية أو الأعداد التربوي وهذا يتطلب أعداد برنامج تعليمي للأعداد تربويا وعمليا .

رابعا : أما فيما يتعلق بالمناهج التعليمية والتدريبية :

فالمعلمين والأقسام العلمية هما من تقوم بمجهودات فردية في تطوير المواد الدراسية حيث أن التطوير والتحديث يحتاج لبرنامج استراتيجي يوضع من الجهة المختصة للوزارة يرافقه تحديث وتطوير للبرنامج التدريبي والوسائل التعليمية في جميع المعاهد الفنية. كما أن المناهج العلمية لا تسير البرنامج التدريبي بالنظر لعدم تحديث المعدات التدريبية وبالتالي هناك قصور له تأثيره المباشر على أعداد كوادر فنية ترتبط مباشرة بسوق العمل وتستوعب تطوراتها.

وأیضا هناك امرأ مهما وهو تنفيذ الخطط وتوفير الإمكانيات لها لمواجهة تلك السلبات والتي وضع المعهد خطة إستراتيجية لها لكنه يحتاج إلى توفير الإمكانيات والصلاحيات لتنفيذها.

وبعد مناقشة وتحليل النتائج يصل الباحث إلى النتائج التالية

1- وجود كادر متكامل من المعلمين والمدرسين في كل الاختصاصات ولكن ينقصهم الإعداد

التربوي والدورات التأهيلية في ما جد من تطورات في مجال اختصاصهم.

2- أن شروط التعيين للمعلمين لا يشترط فيها الخبرة العملية أو الإعداد التربوي وهذا يتطلب إعداد برنامج لإعداد المعلمين تربويا وعمليا .

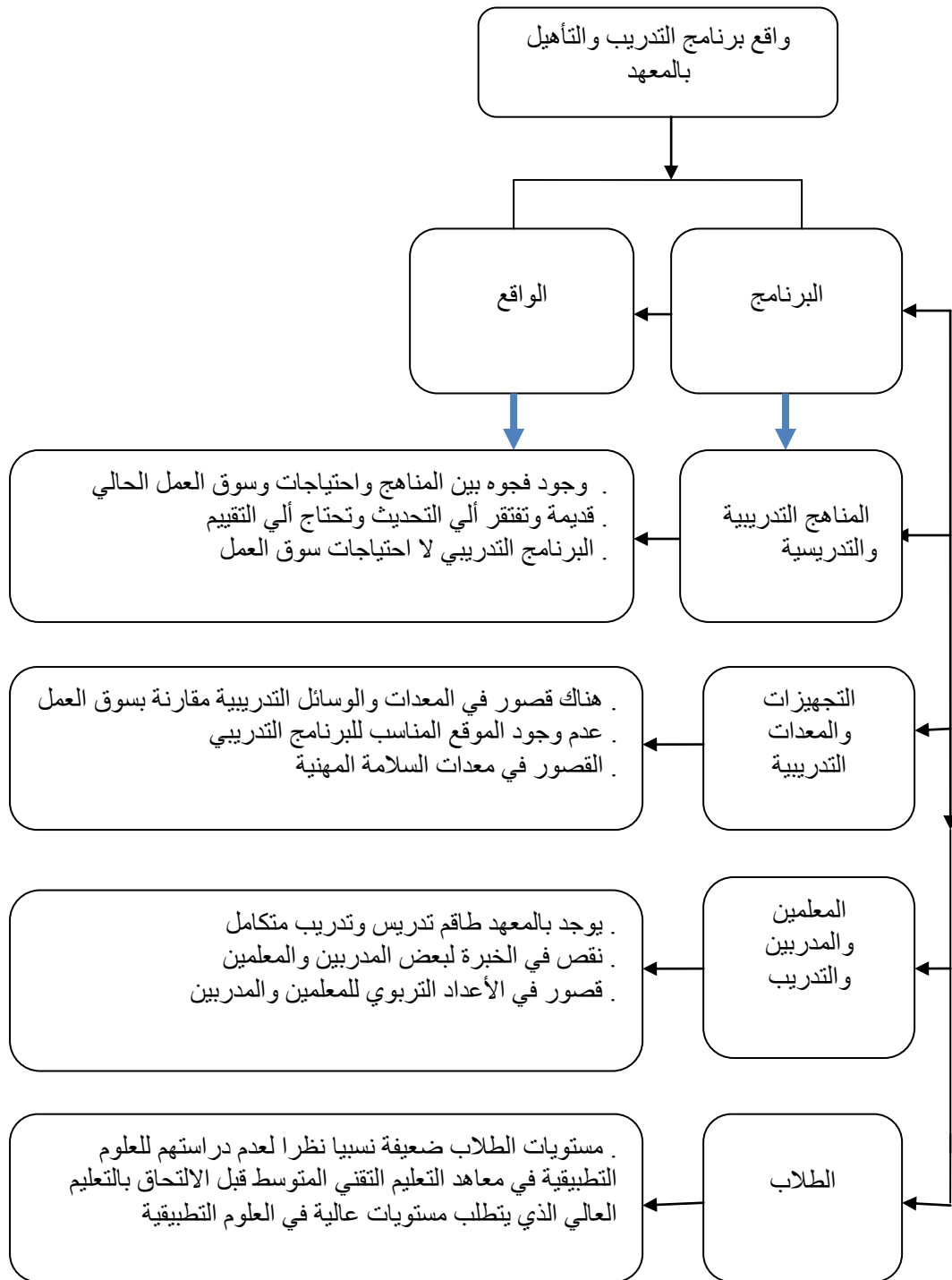
3- أن التدريب يهدف إلى أعداد الكوادر لمواجهة المستقبل واحتياجات سوق عمل وبالنظر إلى البيانات والملاحظات، أن المعهد يفتقر إلى برنامج تدريب حقيقي علمي يستطيع تلبية احتياجات سوق العمل .

4- المعلمين والأقسام العلمية هما من تقوم بمجهودات فردية في تطوير المواد الدراسية حيث أن التطوير والتحديث يحتاج لبرنامج استراتيجي يوضع من الجهة المختصة للوزارة يرافقه تحديث وتطوير للبرنامج التدريبي والوسائل التعليمية في جميع المعاهد الفنية.

5- أن برنامج التدريب يقوم على ما هو متوفر من معدات بالمعهد فالقصور يخص الإمكانيات وليس المدربين عدم توفر معدات حديثة تستجيب للتطور في سوق العمل كان له تأثير واضح في برنامج التدريب .

6- أن المناهج العلمية لا تساير البرنامج التدريبي بالنظر لعدم تحديث المعدات التدريبية وبالتالي هناك قصور له تأثيره المباشر على إعداد كوادر فنية ترتبط مباشرة بسوق العمل وتستوعب تطوراتها.





شكل رقم (1) واقع برنامج التدريب والتأهيل بالمعهد العالي للمهن الشاملة سرت

## 2- إستراتيجية معهد المهن الشاملة سرت لمواجهة تحديات سوق العمل:

تولي إدارة المعهد اهتماماً كبيراً بتطوير برامجها وخططها التدريبية بما يحقق موازنة مخرجات وحداتها التدريبية مع احتياجات سوق العمل باعتبار ذلك عنصراً أساسياً لمتطلبات التنمية . وانطلاقاً من الأهداف الإستراتيجية أولت المؤسسة إعداد وتصميم وتطوير البرامج والخطط التدريبية اهتماماً كبيراً لضمان مسايرة برامجها للتقدم الملموس في قطاع الأعمال ولضمان إكساب المتدرب المهارات التقنية والمهنية التي تمكنه من التعامل مع سوق العمل وبالتالي فان المعهد اعد خطة إستراتيجية وفق الآتي:

أولاً: وضع الأهداف المستقبلية:

أن المعهد عند أعداده للخطة الإستراتيجية قام بتحديد الأهداف الإستراتيجية التي يستهدفها فكانت أهداف الخطة تستهدف زيادة عدد المخرجات الفنية والتقنية التي يحتاجها الجميع وتحقيق جودة التعليم والتدريب الذي ينعكس علي جودة المخرجات التي تتناسب مع سوق العمل ويحقق تعاون وثيق مع سوق العمل لأهميته في نجاح أهداف المعهد وذلك حسب البيانات التي تحصل عليها الباحث في هذا الشأن من مدير المعهد الذي أفاد بالتالي (أن الخطة الإستراتيجية التي وضعها المعهد تم تحديد أهدافها وهذه الأهداف :-

استيعاب عدد أكبر من الراغبين في الالتحاق بالتعليم التقني والمهني للإسهام في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع.

وكذلك أعداد وتأهيل الكوادر البشرية الوطنية في المجالات التقنية والمهنية وفقاً لطلب سوق العمل الكمي والنوعي.

وأيضاً من هذه الأهداف تقديم البرامج التعليمية و التدريبية بالجودة والكفاية التي تؤهل المتدرب للحصول على عمل مناسب في سوق العمل الحر.

القدرة على التكيف والتعامل بنجاح مع تحديات سوق العمل والتغيرات استناداً على الأبحاث والدراسات التطبيقية والتعاون مع مؤسسات سوق العمل.

وتهدف الخطة أيضاً سعي المعهد لبناء شراكات مع قطاعات سوق العمل في مجال التدريب لتنفيذ برامج تقنية مهنية مشتركة تساهم في إعداد كوادر فاعلة في سوق العمل، وأخيراً نشر الوعي بأهمية الالتحاق بالمعاهد الفنية والعمل في المجالات التقنية والمهنية في أوساط المجتمع .<sup>63</sup>

ثانياً: ترقية الموارد البشرية مطابقاً باحتياجات سوق العمل.

قام المعهد بأعداد خطة إستراتيجية لمواجهة تحديات سوق العمل تتضمن هذه الخطة وضع خطة متكاملة فيما يخص تعيين المعيدين و أعضاء هيئة التدريس والمدرسين حسب الاحتياجات المستقبلية والتوسع في عدد الطلاب وفتح المزيد من التخصصات لمواجهة النمو المتزايد لسوق العمل والتطور السريع فيه.

---

<sup>63</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ (2014/9/7ف) مع كلا من - عبد الله محمد الغنای / الصفة : مدير المعهد

وكذلك التنسيق مع مركز أعداد المعلمين بإقامة دورات تدريبية تأهيلية لكل المدرسين دوريا بحيث لا تؤثر على البرنامج التعليمي وكذلك اشتراط فمن يتم تعيينهم أو المعيدين الذين يتم قبولهم أن يكون لديه شهادة معلم تربوي من المركز وخبرة وكذلك الإداريين وتستهدف الخطة إقامة دورات تدريبية دورية لهم في مجال تخصصاتهم لأهمية الإداريين في نجاح المعهد وانعكاسه علي العملية التعليمية، وهذه البيانات تحصلت عليها من مدير المعهد حيث أفاد (بأنه في أولويات الخطة الإستراتيجية تحديد الاحتياجات من معلمين وإداريين تتناسب مع تطور المعهد والتوسع في الأقسام وعدد الطلاب وكذلك إعادة تأهيل المعلمين والمدرسين فيما يخص الجانب التربوي والجانب المهني وكذلك الإداريين الذين يجب أن يتم تأهيلهم في مجالات العمل الإداري والإدارة الالكترونية من خلال تعيين المتخصصين في الإدارة الالكترونية والتي أصبحت جزء من الإدارة الحديثة وإعادة تأهيل المتخصصين في مجال الحاسوب والعمليات الإدارية والعلاقات الإنسانية، وعليه فان الخطة تستهدف تأهيل الموظفين والمعلمين والمدرسين كلا حسب تخصصه في دورات تدريبية تأهيلية في الجانب التربوي مع مركز إعداد المدرسين والمعلمين وفي الجوانب التقنية والإدارية من خلال خطة تدريبية متكاملة وتضمنت الخطة تقديم مقترح للوزارة بتعديل شروط التعيين بالمعهد بشرط الحصول علي المؤهل التربوي كذلك الخبرة.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup>-مقابلة شخصية بتاريخ (2014 /9/7 ف) مع - عبد الله محمد الغناي / الصفة : مدير المعهد

وهذا ما أكد عليه مدير الشؤون العلمية حيث أشار إلى أن الموارد البشرية من المعلمين والمدرسين والموظفين والإداريين تم استهدافهم في الخطة الإستراتيجية من حيث إعادة التأهيل كلاً حسب مجاله وإقامة دورات تدريبية داخل المعهد وخارجه تستهدف تغيير الواقع الحالي للمعهد وقد تم الاتفاق مع مركز أعداد المعلمين علي إعادة تأهيل المعلمين والمدرسين بالمعهد تربوياً وتستهدف الخطة رفع كفاء المعلمين والمدرسين في مجال تخصصاتهم وكذلك الإداريين من خلال الدورات التدريبية التي تم إدراجها في الخطة.<sup>65</sup>

و ايضاً أكد علي تلك البيانات رئيس قسم التدريب بالمعهد والذي أفاد بالاتي :

إن الطاقم التدريبي تم تضمينه في الخطة الإستراتيجية للمعهد ضرورة إقامة الدورات التأهيلية لهم لكي تتناسب قدراتهم مع ما هو موجود من معدات حديثة في سوق العمل الحالي والتي تتضمن الخطة ضرورة توفير هذه المعامل الحديثة وتتضمن الخطة إقامة دورات خارجية لرفع من مستوي قدرة وكفاء المدرسين.<sup>66</sup>

ثالثاً: وضع المناهج التعليمية وملائمتها لسوق العمل:

تضمنت الخطة تطوير وتحديث المناهج وفق خطة سنوية تقوم على التنسيق المستمر مع سوق العمل حسب تخصصات المعهد وتشكيل لجنة مشتركة تعمل دورياً بتقييم المناهج التعليمية والتدريبية ومدى تناسبها وملائمتها لسوق العمل وتطويرها بالتوازي مع سوق العمل

---

<sup>65</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ (2014/9/7ف) مع خالد تابت / الصفة : مدير قسم الشؤون العلمية بالمعهد

<sup>66</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ (2014/9/7ف) مع اسماعيل حسن / الصفة: رئيس قسم التدريب بالمعهد

أو ما توصل إليه العلم في مجال تخصص المعهد، وتأهيل المعلمين والمدرسين تربوياً يتسنى لهم المشاركة الفاعلة في وضع وتطوير وتحديث المناهج بشكل علمي منهجي تربوي مدروس والاستفادة من الخبرات التربوية في إعادة تقييم المناهج وتقويمها وفق الطرق الحديثة وما يتناسب مع التخصصات ومراعاة تطورها ومدي وملائمتها لسوق العمل كلاً حسب تخصصه واستهدفت الخطة تشكيل لجان دورية يتم فيها التقويم الدوري للمناهج الدراسية والتدريبية تشكل كل لجنة من الأقسام العلمية ومن سوق العمل حسب التخصص ومن متخصصين تربويين في وضع وأعداد المناهج ، وقد تحصل الباحث علي هذه البيانات من مصادرها الأساسية حيث أفاد بذلك مدير المعهد حيث أشار ألي أن المعهد يعتمد اعتماد أساسي علي المادة العلمية التي تقدم للطلاب وهي المناهج التعليمية والتدريبية وتم وضع برنامج في الخطة الإستراتيجية يستهدف تغيير الواقع الحالي للمعهد الذي يجب تغييره حتى يتسنى للمعهد تزويد سوق العمل بمخرجات مؤهلة تأهيلاً جيداً قادرأ علي العمل من جهة وإمكانية سوق العمل علي استيعابهم من جهة أخرى في جميع مجالاتهم وبالتالي تضمنت الخطة المراجعة الدورية للمناهج الدراسية والتدريبية كي تتناسب مع سوق العمل وذلك بطريقة التقييم والتقويم بلجان مشتركة من ذوي الاختصاص ومشاركة جهات سوق العمل في هذه اللجان وتستلزم تنفيذ الخطة موافقة الوزارة وتوفير متطلبات ذلك.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup>-مقابلة شخصية بتاريخ (8-9-2014) مع عبدالله محمد الغناي / الصفة مدير المعهد

و أكد علي ذلك مدير الشؤون العلمية بالمعهد الذي أفاد بأن المستهدف الآن هو تقييم المناهج وتعديلها وتطويرها كي تتماشى مع التطور الحاصل في جميع التخصصات وقد تم مخاطبة الوزارة بذلك من خلال تشكيل اللجان المختصة وطلب الادن بإعادة تقييم وتقويم المناهج وتغييرها إذا لزم الأمر وتحديثها وتطويرها وفق المنهج العلمي الحديث.<sup>68</sup>

رابعا : الاحتياجات الإدارية والتدريبية والتعليمية:

أن العملية التعليمية والتدريبية ونجاح أي عمل يحتاج إلي قاعدة أساسية ومتطلبات واحتياجات لتنفيذ أي برنامج وبالتالي فأن الخطة الإستراتيجية التي تم وضعها للمعهد تستهدف تغيير الواقع الحالي الذي يعاني منه المعهد في جميع الاحتياجات الإدارية والتدريبية والتعليمية حتى يتمكن المعهد من مواجهة تحديات سوق العمل ، وبالتالي فأن الخطة استهدفت بالدرجة الأولى توفير الوسائل التعليمية للعملية التعليمية الحديثة التي تساهم في رفع مستوى العملية التعليمية من وسائل تعليمية وكتب ومكتبة الكترونية متكاملة هذا في الجانب التعليمي أما في الجانب التدريبي توفير المستلزمات التدريبية من معامل ومجسمات تحاكي الواقع الموجود في سوق العمل الحالي ، وكذلك توفير المنظومات الإدارية والتجهيزات الحديثة للإدارة وذلك للرفع من كفاءه الموظفين والإداريين ، وأيضا استهداف الخطة فيما يخص المباني فقد تم إعداد خطة لتطوير المباني الحالية وإعداد تصاميم لمباني جديدة تتناسب مع المعامل الحديثة وقد تم مطالبة الوزارة بالموافقة علي البدء في هذه الخطة وإصدار الميزانية المخصصة لذلك

<sup>68</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ (2014/9/7ف) مع خالد تابت / الصفة : مدير قسم الشؤون العلمية بالمعهد

وهذا ما أفاد به مدير المعهد أثناء المقابلة الشخصية حيث أفاد بأن المعهد اعد الخطة الإستراتيجية التي سوف تقوم بتغيير الواقع الحالي للإدارة في مواجهة تحديات سوق العمل وقد تم تحديد الاحتياجات التدريبية إلى احتياجات إدارية ومالية واحتياجات تعليمية واحتياجات تدريبية أما الاحتياجات الإدارية هي إعادة النظر في القرارات التي تحدد طبيعة العلاقة الإدارية بين المعهد والوزارة المختصة التي تعتمد نظام الإدارة المركزية في علاقاتها بالمعاهد الفنية بحيث تصبح هذه المعاهد ذات شخصية اعتبارية وميزانية مستقلة وصلاحيات إدارية وعلمية واسعة تستطيع مواجهة سوق العمل وتنفيذ الخطة الإستراتيجية التي وضعتها هذه المعاهد وبالتالي فان المعهد بالرغم انه لديه الخطة ولكن يجب أن تدخل حيز التنفيذ ودخولها حيز التنفيذ يعني ذلك بان هذه الخطة اعتمدت من قبل الوزارة و لها ميزانية لتنفيذها وهذا ما ينقص المعهد هو الإمكانيات و الميزانية ومصادر التمويل التي ينفذ بها الخطة الإستراتيجية التي وضعها المعهد حتى يستطيع بها مواجه التطور المستمر في سوق العمل، أما في ما يخص الاحتياجات التعليمية وهي كل ما يختص به العملية التعليمية من المناهج الدراسية والوسائل التعليمية المتكاملة سمعية وبصرية وكتب ومكتبات متكاملة أما الاحتياجات التدريبية وهو كل ما يتعلق بنجاح البرنامج التدريبي من معدات وورش ومحسمات تحاكي ما هو موجود علي ارض الواقع في سوق العمل الحالي وكذلك تضمنت الخطة القاعدة الأساسية وهي المباني وتحديثها بما

يتناسب مع تخصصات المعهد ومراعاة السلامة المهنية .<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ (8-9-2014) مع عبدالله محمد الغناي / الصفة مدير المعهد



وقد تطابق ذلك مع بيانات مدير الشؤون العلمية حيث أفاد وقد تم تحديد الاحتياجات التدريبية لغرض توفير كافة متطلبات العملية التعليمية وفق احتياجات سوق العمل والمناهج الدراسية التي تم وضع برنامج التحديث ووضع مقترح أو آلية يتم بموجبها تخصيص ميزانية مستقلة لتنفيذ الخطة التدريبية ومنح صلاحيات للإدارة بخصوص التصرف في توفير كافة متطلبات المعهد وأجراء الاتفاقيات مع مؤسسات سوق العمل.

وبالنظر إلى الخطة الإستراتيجية فأن تنفيذها يحتاج لإقرار ميزانية لتنفيذها ومنح صلاحيات تمكننا من اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها وبالتالي أن أعداد خطة إستراتيجية في مجال تحدي التطور المستمر لسوق العمل وملاحقة التطور التقني والتكنولوجي في ميادين سوق العمل لأعداد مخرجات تستطيع الانخراط في سوق العمل يحتاج إلى صلاحيات وإمكانات تمكننا من وضع خطة إستراتيجية وبالتالي فإدارة المعهد ملزمة بتنفيذ سياسات التعليم المهني المعتمدة من الإدارة المختصة في الوزارة.<sup>70</sup>

وأيضاً أكد علي ذلك رئيس قسم التدريب بالمعهد حيث أفاد بان قد تم تحديد الاحتياجات التدريبية لغرض توفير المستلزمات التدريبية وفق المناهج العلمية وما توصل إليه سوق العمل في مجال تخصصات المعهد وفق برنامج التنسيق مع سوق العمل وتوفير الميزانية المستقلة للمعهد ومنحه الصلاحيات لتوفير المعدات وفق تطورات السوق، والتعاقد مع مؤسسات سوق العمل

---

<sup>70</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ (2014/9/7ف) مع خالد ثابت / الصفة : مدير قسم الشؤون العلمية بالمعهد

ذات اختصاصات المعهد من القيام بالتدريب الميداني بسوق العمل وفق خطة علمية وتدريبية متكاملة.<sup>71</sup>

## 2- ملخص البيانات التي تحصل عليها الباحث من مصادرها الاساسيه فيما يخص

### الخطة الإستراتيجية التي أعدها المعهد لمواجهة تحديات سوق العمل:-

أ- وضع خطة إستراتيجية بالمعهد لمواجهة متطلبات سوق العمل تستهدف تطوير وتحديث عناصر العملية التعليمية والتدريبية المتمثلة في :

1- رفع كفاءة الإدارة التعليمية والتدريبية .

2- تطوير وتحديث المباني والتجهيزات والمساعدات التدريبية .

3- تطوير وتحديث المناهج وأساليب التدريب لمواكبة احتياجات سوق العمل .

4- إعداد وتدريب هيئات التدريس والتدريب تربوياً وفنياً .

5- رفع كفاءة أخصائيو التوجيه المهني .

6- تطوير وتحديث أساليب متابعة وتقييم التدريب .

7- تنويع مصادر تمويل التعليم الفني والتدريب المهني.

وضعت هذه الخطة لتحقيق أهداف إستراتيجية للمعهد وتحتاج إلى اعتمادها من الإدارة

المركزية بالوزارة لغرض توفير لها الميزانية المستقلة.

---

<sup>71</sup>-مقابلة شخصية بتاريخ (2014/9/7ف) مع اسماعيل حسن / الصفة: رئيس قسم التدريب بالمعهد

ترتكز الخطة علي المنهج التدريبي والمدرّب المؤهل وعلى المعدات التدريبية وتحديثها بما هو موجود بسوق العمل .

ب- إمكانيات المعهد لا تسمح بتنفيذ الخطة الإستراتيجية الشاملة التي وضعها المعهد لمواجهة تحديات سوق العمل وبالتالي فان المعهد يقوم بتنفيذ بعض من جزئياتها التي تسمح له الصلاحيات والإمكانيات المادية بتنفيذها.

ج- أن رسم الخطة الإستراتيجية تحتاج صلاحيات و ميزانية ترصد لذلك والمعهد ليس لديه صلاحيات لرسم سياسات وخطة إستراتيجية لان القرارات مركزية و الميزانية مركزية. وبالتالي المعهد قام بتنفيذ بعض من جزئياتها مثل العمل على تحديث بعض المواد التعليمية وتحديد احتياجات المعهد المستقبلية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والمعيرين والشرع في تنفيذها.

### تحليل ومناقشة البيانات :

لقد لاحظ الباحث من خلال البيانات التي تحصل عليها من مصادرها الأساسية عن طريق المقابلة الشخصية لمصادر البحث ، أن هذه المصادر الأساسية اتفقت من خلال المقابلة الشخصية علي وجود خطة إستراتيجية لمواجهة متطلبات سوق العمل ولكن لم يتم الشرع في تنفيذ هذه الخطة نظرا لاحتياج المعهد للميزانية التي يجب أن توفرها الإدارة المركزية بالوزارة لتنفيذها تنفيذ كامل ، ولقد ذكرت هذه المصادر أن السبب في ذلك لا تتحمله إدارة المعهد

التي لا تملك الصلاحيات الكاملة لتنفيذ الخطة التي تحتاج ألي تخصيص ميزانية لا من طرف الوزارة و إمكانيات المعهد المتواضعة لا تسمح ألا بتنفيذ بعض جزئياتها فعدم وجود صلاحيات و ميزانية مستقلة أو صلاحيات أدارية ومالية لا تستطيع أدارة المعهد من تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل شمولي يواجه بها متطلبات سوق العمل .

أن البرنامج التدريبي حتى يحقق أهدافه يتطلب وجود خطة إستراتيجية له لان الخطة الإستراتيجية هي من أسس برامج التدريب حيث أوردنا ذلك في الجانب النظري أن أسس التدريب كما أكد الدكتور (الطعاني ؛وحسن احمد) بان هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب ومن هذه الأسس ما يلي:-<sup>72</sup>

1- أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية.

2- أن يلي التدريب حاجات تدريبية حقيقية.

3- أن تتوافر المرونة وتتعدد الاختبارات في برامج التدريب.

4- أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية.

5- أن يستثمر التدريب معطيات التقنيات التربوية.

6- أن يعتمد التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.

---

<sup>72</sup>-الطعاني؛ وحسن احمد : التدريب ( مفهومة – فعاليات – بناء البرامج التدريبية وتقويمها)؛ عمان- الاردن دار الشروق للنشر والتوزيع ؛ 2002 ف :ص 17-19

وبالتالي فأن تلك الأسس وإن كانت موجودة بالخطة الإستراتيجية التدريبية ولكن لا وجود لها بالبرنامج التدريبي الحالي الذي لا يلبي حاجات التدريب الحقيقية التي تتناسب مع سوق العمل ولا تستخدم فيه التقنيات التربوية ولا يوجد برامج متعددة ومتنوعة لتحقيق أهدافه ويعود ذلك إلى عدم تنفيذ الخطة الإستراتيجية للتدريب لكي تلبي احتياجات سوق العمل .

كما أن الخطة إستراتيجية يجب أن تقوم على عدة مقومات ومن هذه المقومات :-

1- الارتباط بالسياسة العامة، ويعني ذلك أن ترتبط سياسة وأهداف واتجاهات التدريب رسمياً بالأهداف، والسياسة العامة للدولة، وبالأهداف البعيدة والقريبة للسياسة التربوية، والنظام التعليمي وأن يكون مدعماً بسياسة إدارية وذلك من منطلق أن التدريب في جوهره عملية تعليمية لا بد أن ترتبط بأهداف المجتمع وحاجاته .

2- أن يكون التدريب هادفاً، بمعنى أن تحدد أهداف التدريب سلفاً وتعلن للمتدربين، على أن يكون تحديد الهدف متفقاً عليه بين طرفي العملية التدريبية ( المتدربين والمدرسين) لكي تتحقق الفائدة المرجوة من التدريب.

3- أن يكون التدريب متدرجاً، وتراكيمياً ومستمرًا، أي أن يتدرج من السهولة إلى الصعوبة، ومتتابعاً ومستمرًا لا يقتصر على مدة معينة.

4- أن يكون التدريب متطوراً، أي أن تتطور المادة التدريبية وأسلوب التدريب، وطريقته بما

يكفل استخدام تقنيات التكنولوجيا التربوية المعاصرة.<sup>73</sup>

كما أن تنفيذ الخطة يحتاج إلى برنامج مهم جداً يكفل سلامة تنفيذها ويحقق أهدافها كاملة بما يمكن المعهد من مواجهة كافة تحديات سوق العمل سوء كانت علي مستوى المعهد أو علي مستوى سوق العمل وتطوره المتسارع وهذا البرنامج هو برنامج التقويم المستمر الذي يجب أن يرافق تنفيذ الخطة الإستراتيجية لضمان تنفيذها ومعالجة أي إشكاليات قد تطرأ أثناء تنفيذها وكذلك يعتبر جزء مهم من الخطة الإستراتيجية وهو يكفل تقويم المناهج ومدي وملائمتها للجانب العملي والفني والتقني وما هو موجود بسوق العمل وكذلك تقويم البرنامج التدريبي لضمان مساهمته للمنهج وسوق العمل معاً وكذلك التقويم المستمر للمعلمين والمدرسين والإداريين علي هذا سواء لضمان رفع الكفاءة بما يحقق أهداف الخطة الإستراتيجية وهو التقويم المستمر وفق خطة مدروسة وبرنامج محدد يعالج إشكاليات قد تظهر في هذا الجانب .

فالتقويم يعرف بأنه عملية منهجية تقوم علي أساس عملية تستهدف إصدار حكم بدقة وموضوعية علي مداخلات وعمليات ومخرجات أي نظام تربوي ومن ثم تحديد جوانب القوة

---

<sup>73</sup> - الطعاني ؛ وحسن احمد : التدريب ( مفهومة – فعاليات – بناء البرامج التدريبية وتقويمها)؛ عمان-الاردن دار الشروق للنشر والتوزيع ؛ 2002 ف :ص 17-19

والقصور في كل منهما تمهيدا لاتخاذ قرارات مناسبة لإصلاح ما قد يتم الكشف عنه من نقاط

الضعف والقوة .<sup>74</sup>

أما الإشكالية التي تقف حائل أمام تنفيذ هذه الخطة هو عدم وجود ميزانية مستقلة أو بمعنى تمويل الخطة الإستراتيجية حيث أكدت البيانات عدم وجود ميزانية مستقلة للمعهد وان إدارة المعهد تنتظر من الإدارة العليا بالوزارة تخصيص ميزانية لتنفيذ هذه الخطة ولتي سيكون عدم الموافقة عليها أو تخصيص جزء منها قد يشكل عائق قد يمنع تنفيذ تلك الخطة وبالتالي يري الباحث أن من الضروري البحث عن مصادر تمويل بديلة للمعهد لكي يواجه بها تحديات تطور سوق العمل المتسارع وتنفيذ الخطة الإستراتيجية وبما أن المعهد في وتقني حيث يمكن تسخير الورش والمعدات في الجانب الإنتاجي كدخل إضافي للمعهد يستفاد منه علي الأقل في عمليات الصيانة والتطور وأيضا يجب البحث عن مصادر أخرى للتمويل كالشراكة مع مؤسسات سوق العمل كالشركات مثلا بحيث تكون لها برامج مشتركة مع هذه المعاهد لكي تواجه بها التطور المتسارع في سوق العمل .

وبعد المناقشة والتحليل يستخلص الباحث التالي:

1- وجود خطة إستراتيجية تعليمية وتدريبية بالمعهد لمواجهة التحديات التي يفرضها التطور

المستمر في سوق العمل تنقصها الميزانية المستقلة لتنفيذها

---

<sup>74</sup> - ماهر اسماعيل صبري، الموسوعة العربية لمصطلحات التربية والتكنولوجيا والتعليم ، مكتبة ابن رشد ، الرياض 1999 : ط 1، ص:21

2- أن البرنامج التدريبي يقوم علي مجموعة من الأسس وهذه الأسس موجودة فقط في الخطة الإستراتيجية للمعهد ولكن البرنامج الحالي يعاني من القصور لأنه غير متكامل لعدم تنفيذ الخطة بشكل شمولي.

3- أن البرنامج التدريبي يقوم علي مجموعة من المقومات التي تم الإشارة إليها مسبقا وهذه المقومات لا وجود لها في البرنامج التدريبي الحالي ولكن تم تضمينها في الخطة الموضوعية لمواجهة سوق العمل ولكن تبقى هذه الخطة ومواجهة تحديات سوق العمل مرهون تنفيذها بالإدارة المركزية التي تشرف على المعاهد الفنية بالوزارة لتوفير الميزانية لها.

أن عدم الشروع في تنفيذ الخطة ألاستراتيجية لمواجهة تحديات سوق العمل الذي يتسم بالتسارع والتطور الذي يتطلب وضع خطة إستراتيجية لمواجهته تلاحق هذا التطور وتسايره سوف يكون لها مردود سلمي علي مخرجات هذا المعهد الذي يفتقر ألي الإمكانيات والصلاحيات لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وبالتالي يري الباحث حتى تكون الخطة نموذجية تواجه كافة التحديات يجب مراعاة الآتي :-

أ- أن يكون المخطط الاستراتيجي مرتبط بأهداف المجتمع وحاجاته .

ب- أن يحدد أهداف الإستراتيجية للتدريب والاحتياجات التدريبية .

ج- أن يكون البرنامج التدريبي متدرجا وتراكميا ومستمرأ.

د- استخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة .



هـ- الربط بين سياسات المعهد واحتياجات سوق العمل .

ح- تبني إستراتيجية المقاربة بالكفايات في عملية التدريب وتحسين أداء الاساتذة من خلال

الدورات التدريبية المستمرة .

ط- أن الخطة الإستراتيجية بالمعهد يجب أن تكون خطة موحدة لكل المعاهد الفنية ذات

نفس الاختصاص تحقق الجودة الشاملة يشترك في وضعها وتنفيذها الإدارات المركزية وإدارات

المعاهد التقنية التابعة لها وترصد لها ميزانية متكاملة .

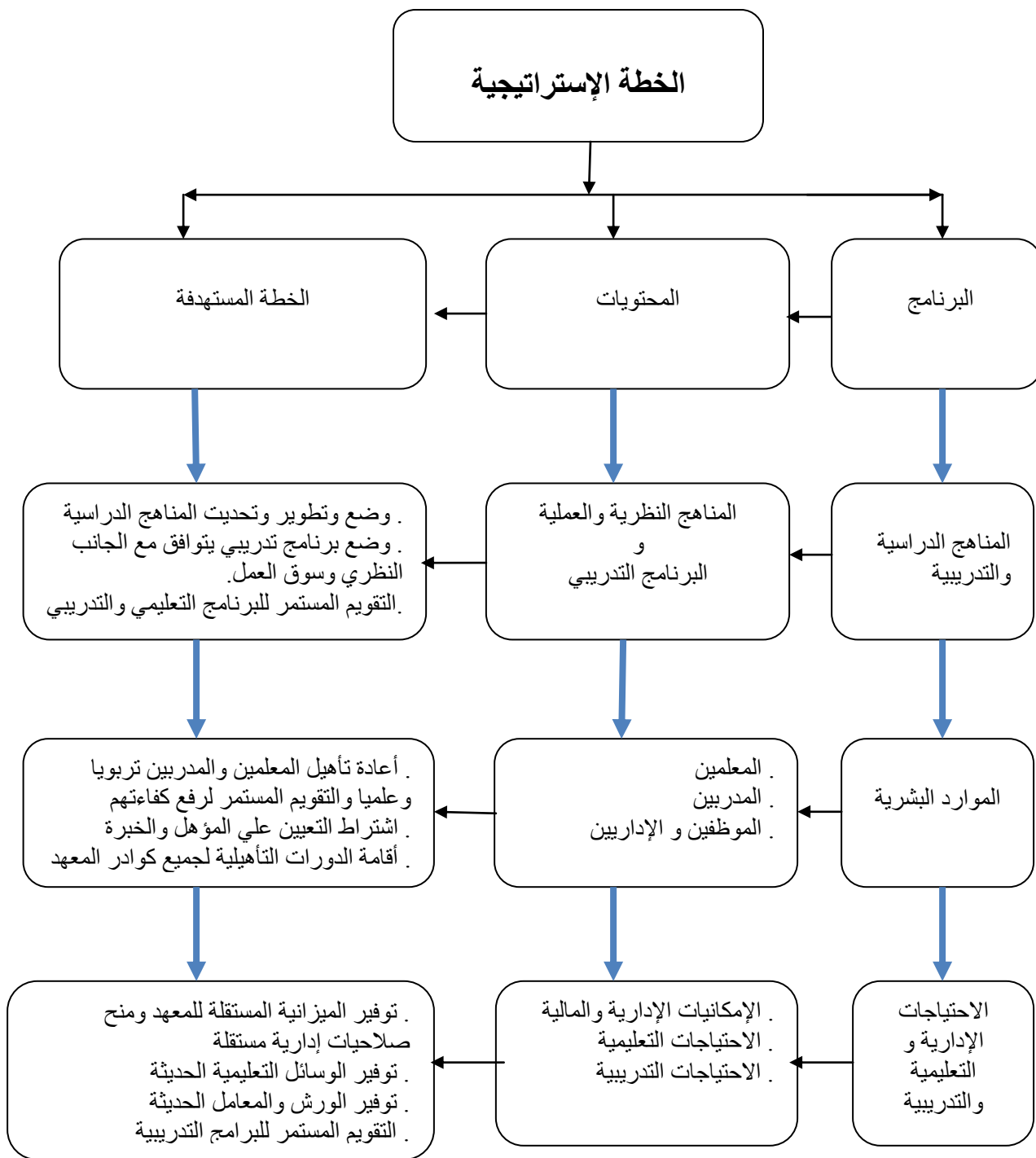
ي- يجب معالجة الوضع الإداري والمالي والعلاقة بين المعاهد الفنية والوزارة المختصة حتى لا

تقف حجر عثرة أمام نجاح المخطط الاستراتيجي .

ك- ضرورة البحث عن مصادر تمويل بديلة مثل الشراكة مع مؤسسات سوق العمل وكذلك

التمويل الذاتي من إمكانيات المعهد كالورش والمعامل وغيرها والتي قد تكون رافدا ماليا يستفاد

منه المعهد.



شكل (2) الخطة الإستراتيجية للمعهد العالي للمهن الشاملة سرت

### 3- تأثير الانفصام أو التنسيق والتعاون بين مؤسسات التكوين المهني وقطاعات سوق

#### العمل على الكفايات المهنية المطلوبة وذلك على النحو التالي:

أن تأسيس المعاهد الفنية والتقنية له علاقة وثيقة بسوق العمل فهي التي توفر الكفايات و الكوادر التي تدير سوق العمل ، أن هذه العلاقة الوثيقة يجب أن تنعكس علي الواقع من خلال وجود صيغ تعاون وتنسيق بينهما ألا أن ذلك لم يكن موجود علي ارض الواقع حيث أن العلاقة بين المعاهد ومؤسسات سوق العمل هي علاقة انفصال تام وعدم وجود أي التنسيق بين مؤسسات سوق العمل والمؤسسات التعليمية المهنية وهذا كان له تأثيره المباشر في مخرجات المعاهد الفنية ، حيث إن التنسيق بينهم سوف يكون له الأثر الايجابي على المعاهد وسوق العمل الذي سوف ينعكس بإعداد كوادر مؤهلة لسوق العمل حيث تعاون هذه المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالبرنامج التدريبي من شأنه أن يساعد المعاهد الفنية في وضع منهج وبرنامج متكامل يناسب سوق العمل وكذلك تحديد متطلبات البرنامج التدريبي وتحديث معداته بالتنسيق مع سوق العمل و وضع برنامج التدريب الميداني مع هذه المؤسسات والتعاون معهم في ذلك وبالتالي فان عدم التنسيق اثر بشكل مباشر في مخرجات المعهد وكذلك موضوع وضع وتحديث وتطوير العملية التعليمية والتدريبية وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية في موضوع المناهج وهذا هو ما يعاني منه المعهد في تخريج الطلاب

لا يتناسب تدريبهم مع المعدات والتقنيات المستخدمة في سوق العمل وذلك بفعل عدم التنسيق والتعاون بينهم.

وهذه البيانات تحصل عليها الباحث من مدير المعهد الذي أفاد بعدم وجود أي تنسيق مع سوق العمل ووجود انفصال تام بينهما وهذا بدوره أثر علي مخرجات المعهد وان وجود هذه المخرجات بدون تنسيق مع سوق العمل سوف يكلف مؤسسات سوق العمل الجهد والوقت لإعادة تأهيلهم علي التقنيات المستخدمة في سوق العمل وهذه هي الإشكالية التي يعاني منها المعهد وهو عدم التنسيق مع سوق العمل .وان الكفايات المطلوبة من مخرجات المعهد بدون تنسيق مع سوق العمل لن يتم تخريج طلاب جاهزين للانخراط في سوق العمل.<sup>75</sup>

وكذلك أكد مدير الشؤون العلمية علي أن:-

إعداد منهج نموذجي تعليمي وتدريب متكامل للمعهد يجب أن تشترك جهات سوق العمل في وضعه لأنها هي المستفيد من مخرجات المعهد وهو الميدان العملي والتطبيقي للمخرجات وبالتالي فأن من أهم الإشكاليات والمشكلات التي نعاني منها هي الانفصال بين سوق العمل والمعاهد المهنية.<sup>76</sup>

وأيضاً أكد مدير إدارة الموارد البشرية والتدريب بالشركة علي هذا حيث أفاد بان التنسيق مع المعاهد مهم في ربط برنامج التدريب والمنهج مع سوق العمل وما توصل إليه من تكنولوجيا

---

<sup>75</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ (8-9-2014) مع عبدالله محمد الغناي / الصفة مدير المعهد

<sup>76</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ (8-9-2014) مع خالد ثابت مدير الشؤون العلمية بالمعهد

في مجال التشغيل عدم التنسيق له أثاره المشتركة حيث أن مؤسسات سوق العمل تحتاج ألي وضع برنامج تدريبي وتأهيلي للخريجين في بعض التقنيات التي لم تتدرب عليها المخرجات أثناء الدراسة بالمعهد .<sup>77</sup>

لا يوجد تعاون وتنسيق بين هذه المعاهد والشركة وهذا يشكل إشكالية تعاني منها الشركة من خلال إعادة تأهيل المخرجات في مجال العمل وخاصة على معدات الشركة التي تستخدمها في سوق العمل .<sup>78</sup>

#### ملخص البيانات :

- أ- أن عدم التنسيق بين المعهد وسوق العمل كان له التأثير المباشر في مخرجات المعهد الفنية
- ب- أن عدم التنسيق مع سوق العمل كان له تأثير مباشر في المناهج التعليمية والتدريبية بحيث تلائم التطور المستمر في سوق العمل.
- ج- أن عدم التنسيق هو الذي سبب في عدم تأهيل الطلاب في الانخراط بسوق العمل وتحقيق الغايات المطلوبة.
- د- عدم التنسيق مع سوق العمل (شركة الكهرباء ) جعل من مؤسسات سوق العمل تعمل على إعادة تأهيل مخرجات مؤسسات التعليم المهني.

---

<sup>77</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ (6-8-2014) مع حسين ميلاد / الصفة :مدير ادارة الموارد البشرية والتشغيل بشركة الكهرباء سرت.

<sup>78</sup> -مقابلة شخصية بتاريخ (7-8-2014) مع ابوبكر اصنيبة الصفة مدير قسم التدريب بالشركة

هـ- التنسيق مع سوق العمل ساعد في أعداد منهج نموذجي متكامل وربط برنامج التدريب بسوق العمل وساعد في أعداد الكوادر المؤهلة من الخريجين علي الانخراط في سوق العمل.

### تحليل البيانات :

كيف ينعكس الانفصال أو التنسيق والتعاون بين مؤسسات التكوين المهني وقطاعات سوق العمل على الكفايات المهنية المطلوبة؟

لقد كانت إيجابيات المصادر الأساسية للبحث متوافقة ومتطابقة مع ما لاحظته الباحث حيث أكدت هذه المصادر أن عدم التنسيق مع سوق العمل كان له تأثير سلبي علي مخرجات المعهد وعلي برنامج التدريب بالمعهد وعلي المناهج التعليمية والتدريبية ، حيث أن يجعل من البرنامج التدريبي والتعليمي يثلاثم مع سوق العمل ، وبالتالي فأن عدم التنسيق يؤدي إلي عدم تحقيق الغايات و الكفايات المنشودة فالتنسيق يعني أعداد منهج نموذجي متكامل وربط برنامج التدريب بسوق العمل ويساعد في أعداد كوادر مؤهلة من الخريجين للانخراط في سوق العمل.

وبالتالي يتضح للباحث من تلك البيانات أن التنسيق مهم جدا وأساسي في أعداد مخرجات تستجيب لحاجات سوق العمل . ومن خلال ما تم الإشارة إليه سابقا في الجانب النظري فيما يخص التنسيق مع سوق العمل فقد تم الإشارة إلي أن التنسيق مع سوق العمل سيحقق العديد من الأهداف في مقدمتها مساعدة الطلاب على تعلم المعارف والمهارات التي تؤهلهم

للحصول على العمل في المستقبل القريب، تزويد الطلاب بالمعارف والمهارات المتصلة بالعمل مباشرة وهذا يشجعهم على التعلم الذاتي، ومواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي في مختلف الميادين، والتي تحتاج إلى إعداد خاص.

كذلك مساعدة المدرسين على ربط دروسهم وموادهم التعليمية بخبرات مواقع العمل الفعلية، وكثرة الربط هذه تعني أن هذه البرامج ستكون أكثر نجاحاً.

وزيادة الاتصال بين المدرسين وقطاعات الإنتاج والخدمات يؤدي بدوره إلى تغذية راجعة تفيد في تطوير البرامج الدراسية لتتلاءم مع متطلبات العمل.

وبالنظر إلى البيانات نجد أن التنسيق مع سوق العمل من ضرورات أعداد الكوادر الكفايات التي يحتاجها ويتطلبها سوق العمل وتحقق أهداف وجود مثل هذه المعاهد المهنية التي تهدف إلى تجهيز مخرجات يستوعبها سوق العمل وجاهزة فنياً لسوق العمل وهذا لا يتأتى إلا بالتنسيق مع سوق العمل حيث أن الانفصال وعدم التنسيق مع سوق العمل هو الذي جعل من هذه المخرجات غير جاهزة للانخراط مباشرة بسوق العمل وهو ما تعاني منه هذه المؤسسات المتمثلة في عينة الدراسة وهو المعهد العالي للمهن الشاملة سرت وبالتالي يتوجب ضرورة التنسيق الكامل بين هذه المعاهد وسوق العمل المتمثل في عينة الدراسة وهي شركة الكهرباء باعتبارها احد مؤسسات سوق العمل ويجب علي الإدارة المركزية أن تضع برنامج

وتخطيط استراتيجي لربط هذه المعاهد مع سوق العمل حسب التخصصات أو منح  
صلاحيات كاملة لإدارة هذه المعاهد في إجراء اتفاقيات التنسيق في وضع الخطط والبرامج  
التدريبية مع مؤسسات سوق العمل .

ومن خلال ما قام به الباحث من تحليل بيانات السؤال الثالث يصل الباحث إلى النتائج  
التالية:

1- أن إشكالية المعهد الحالية هو عدم وجود أي التنسيق بمعنى الانفصال التام بين المعهد  
وسوق العمل وهو الذي ساهم في التحديات التي يواجهها المعهد وبالتالي فأن الانفصال  
وعدم التنسيق له آثاره السلبية .

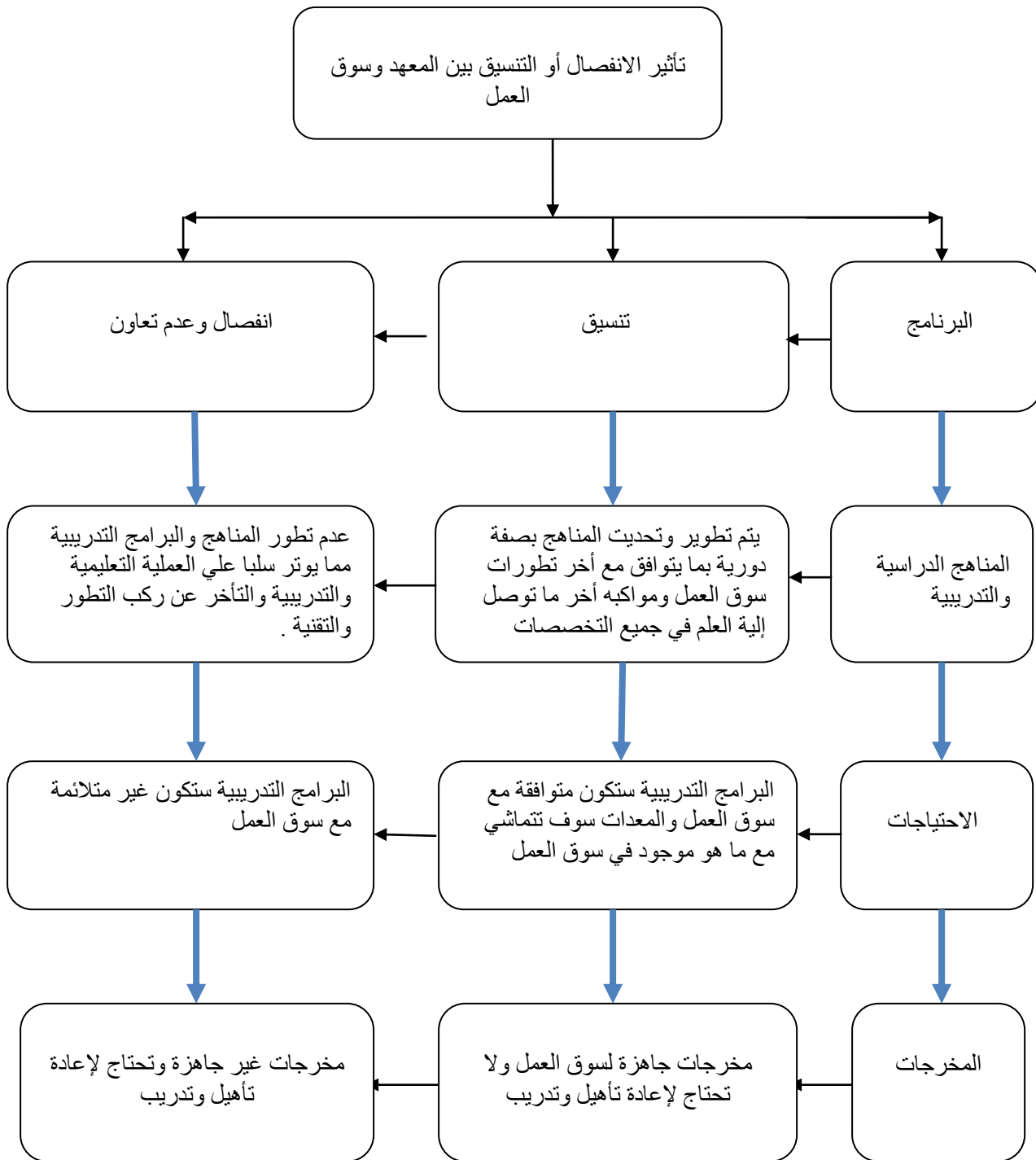
2-التنسيق مع سوق العمل حيث أن الانفصال وعدم التنسيق مع سوق العمل هو الذي  
جعل من هذه المخرجات غير جاهزة للانخراط مباشرة بسوق العمل وهو ما تعاني منه هذه  
المؤسسات الممثلة في عينة الدراسة وهو المعهد العالي للمهن الشاملة سرت.

3- يتوجب ضرورة التنسيق الكامل بين هذه المعاهد وسوق العمل المتمثل في عينة الدراسة  
وهي شركة الكهرباء باعتبارها احد مؤسسات سوق العمل.

4- يجب علي الإدارة المركزية أن تضع برنامج وتخطيط استراتيجي لربط هذه المعاهد مع سوق  
العمل حسب التخصصات أو منح صلاحيات كاملة لإدارة هذه المعاهد .

5- إجراء اتفاقيات التنسيق في وضع الخطط والبرامج التدريبية مع مؤسسات سوق العمل .





شكل (3) تأثير الانفصال أو التنسيق بين المعهد وسوق العمل

4- الكيفية التي يجب أن تحقق بها مؤسسات التكوين المهني الكفايات المنشودة

عند التنسيق في وضع المناهج التعليمية والتدريب لكي تتناسب مع احتياجات سوق

## العمل

أن عملية التطوير المستمر للمناهج ووضع المناهج التعليمية والتدريبية لكي تتناسب مع سوق العمل تحتاج إلى إمكانات خاصة لإنجازها وقد ضمنها المعهد في خطته الإستراتيجية وبالتالي فإن الكيفية التي يجب التركيز عليها الإمكانات البشرية ، فبدون العنصر البشري المؤهل تأهيلاً وافياً لا يمكن الوصول إلى تطوير جيد للمناهج والبرامج التدريبية التي يجب أن يتم وضعها من خلال المعلمين والمدرسين المؤهلين تربوياً في مجال تقييم ووضع وتطوير المناهج وبالتالي يجب التركيز على تأهيل المعلمين والمدرسين علمياً وتربوياً، وثم الإمكانات المادية مثل المكفآت التشجيعية للمعلمين وتوفير الوسائل التعليمية الحديثة ووضع الكتب والمناهج التي تحتاج الإمكانات المادية وكذلك تحديث وصيانة وتوفير المكان المناسب الذي يراعي السلامة المهنية وهذا يستلزم توفير الإمكانات المادية والميزانية المالية التي تخصص لذلك فهناك حاجة أساسية لعملية التطوير من أدوات تعليمية وتجهيزات ونحوها.

وأيضاً من المهم توفر المال والمخصصات المالية ، فبدون المال لا يمكن أن تتحقق أهداف تطوير المناهج وبالتالي فإن الخطة الإستراتيجية التي من ضمن برنامجها تطوير وتحديث المناهج تحتاج إلى توفير ميزانية مستقلة لها ، وهذا ما أفاد به مدير المعهد حيث أفاد بأن الكفايات المنشودة لا تحقق إلا الحالات الآتية: وهي الاهتمام بالمعلم والمدرّب والحرص على اختيار المعلمين والمدرّسين المؤهلين وكذلك علي تأهيلهم

وتدريبهم تأهيلا تربويا ووضع وتحديث البرامج والمناهج والمعامل الحديثة والإمكانيات، كما أن التنسيق مع سوق العمل حسب التخصصات في تطوير مناهج البرنامج التدريبي والتعليمي ليكون يساير تطورات سوق العمل ويحقق الكفايات المنشودة وإنشاء شراكة مع سوق العمل في هذا المجال وهو ما تضمنته خطة المعهد، لكي تتناسب مع سوق العمل يجب إن يقوم تطوير المناهج التعليمية والتدريبية على البحث العلمي والتدريب التربوي و كذلك توفير المعدات التدريبية التي يتطلبها المنهج من خلال تطابقها مع ما هو موجود بسوق العمل وكذلك منح التفويض لإدارة المعهد لأجراء الاتفاقات مع مؤسسات سوق العمل للتنسيق معهم في الاشتراك في وضع المناهج وتحديد الاحتياجات التدريبية التطبيقية للمنهج من معدات التدريب.<sup>79</sup>

وقد أكد مدير الموارد البشرية بالشركة العامة للكهرباء ومدير التدريب بما خلال المقابلة الشخصية على ضرورة تشكيل لجان فنية مشتركة مع الجهات المسؤولة في التعليم ومؤسسات سوق العمل وإدارة المعاهد الفنية وذلك لمتابعة التطورات التي يشهدها سوق العمل في تطوير البرامج التعليمية والتدريبية.<sup>80</sup> أن المناهج التعليمية والتدريبية حتى تكون مفيدة وتحقق الكفايات المنشودة يجب أن يتم تطوير المنهج بشكل مستمر ودوري وفق برنامج تقييم وتقويم وفق الخطة المعدة لذلك عن طريق التنسيق التام مع سوق العمل وان يكون للمعهد صلاحية تطوير المناهج بشكل مستمر وان يكون للمعهد ميزانية سنوية تواجه بها التطور المستمر لسوق العمل التي يجب أن يسير جنبا إلى جنب مع المناهج التعليمية والتدريبية

<sup>79</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ (8-9-2014) مع كلا من - عبدالله محمد الغناي / الصفة مدير المعهد

<sup>80</sup> - مقابلة شخصية بتاريخ ( 10-8-2014) مع حسين ميلاد/ الصفة: مدير ادارة الموارد البشرية والتشغيل بشركة الكهرباء سرت

للمعهد وكذلك تشكيل لجنة مشتركة بين المعهد و مؤسسات سوق العمل للأشراف علي وضع هذه

المناهج والبرامج التدريبية لكي تتوافق مع ما هو موجود في سوق العمل .81

يجب أن يكون هناك تنسيق بين الشركة والمعهد أو المعاهد الفنية في وضع المناهج التعليمية والتدريبية

وذلك لكي يتم توفير وتحقيق الكفايات وتحقيق الأهداف التي من اجلها تأسست هذه المعاهد حيث

إذا كان هناك تنسيق لما كانت هذه المشاكل التي نعاني منها في عدم تأهل المخرجات في الكثير من

الجوانب الفنية المتطورة في الشركة.82

#### 4-ملخص البيانات:

1- ضرورة توفير المعلمين والمدرسين المتخصصين تربويا في تقييم المناهج وتطويرها وبالتالي ضرورة إعادة

تأهيل المعلمين والمدرسين تربويا .

2- التركيز علي برامج التقييم و التقويم المستمر للمناهج العلمية والتدريبية وللمعلمين و المدرسين.

3- توفير كافة الوسائل التعليمية للمناهج النظرية من وسائل وكتب ودورات تقنية وكذلك توفير ما

يقابلها من احتياجات تدريبية من معدات تحاكي ما هو موجود في المنهج وسوق العمل.

4- ضرورة التنسيق التام مع سوق العمل في كل التخصصات أثناء وضع وتطوير وتحديث المناهج

والبرامج التدريبية

---

81- مقابلة شخصية بتاريخ (8-9-2014) مع خالد تابت / الصفة: مدير قسم الشؤون العلمية بالمعهد

82- مقابلة شخصية بتاريخ (10-8-2014) مع حسين ميلاد/ الصفة: مدير ادارة الموارد البشرية والتشغيل بشركة الكهرباء سرت

5- ضرورة منح الصلاحيات الكاملة الإدارية والعلمية والمالية لإدارة المعهد لغرض تنفيذ ذلك أو منح ميزانية مستقلة حسب الخطة التي عدها المعهد حتى يتم تحقيق الكفايات المنشودة عند التنسيق في وضع المناهج.

#### 4. تحليل بيانات :

ما هي الكيفية التي يجب أن تحقق بها مؤسسات التكوين المهني الكفايات المنشودة عند التنسيق في وضع المناهج التعليمية لكي تتناسب مع احتياجات سوق العمل ؟

أن نتائج البيانات المتعلقة بهذا السؤال والتي أكدت في مجملها علي الكيفية التي يتم بها وضع المناهج التعليمية والتدريبية لكي يتم أعداد الكفايات المنشودة حتى تتناسب مع سوق العمل كانت الأولوية تتعلق بمنح التفويض والصلاحيات لاتخاذ القرارات الإدارية والعلمية والتي يتطلبها تطوير المنهج وتعديلها وإضافة مناهج جديدة تتواءم مع التطور المستمر لسوق العمل وإجراء الاتفاقيات المناسبة والتنسيق مع أسواق العمل ذات العلاقة مع تخصصات المعهد في وضع المناهج والبرامج التدريبية ، وكذلك أكدت مصادر البحث الأساسية علي رصد ميزانية مستقلة للمعهد يستطيع من خلالها رسم خطة إستراتيجية للتعليم والتدريب لمواجهة سوق العمل ووضع مناهج مناسبة ومتطورة ذات قابلية للتطور المستمر الحاصل في سوق العمل والذي يتطلب التخلص من سلبيات الإدارة المركزية التي تتسم بالجمود وعدم مجاراتها للتطور المتسارع في سوق العمل من حيث وضع وتعديل وتطوير المناهج أو توفير الإمكانيات المناسبة لبرامج التدريب .

أن هذه البيانات في هذا الموضوع قد تكون مهمة في سبيل تحقيق الغايات ولأكنه قبل كل ذلك لأىتم التركيز في هذا فقط ولكن هناك عدة جوانب مهمة يجب الاهتمام بها والتركيز عليها ذكرناها سابقا في الجانب النظري وهي أولا التركيز علي إصلاح منظومة العملية التعليمية وإصلاحها وتطوير الجوانب التربوية التي تشكل أركان المنهج التعليمي المهني من خلال :

### 1. تنمية قدرات المعلمين والمدرسين:-

إن تخريج طلبة قادرين على التعامل بشكل صحيح مع متطلبات البيئة المحيطة بهم يبدأ بإعداد المعلم الذي يتلقون منه العلم، كما أن نجاح التطوير للمناهج المدرسية يحتاج إلى معلمين مؤهلين علميا وتربويا، فنجاح عملية تنفيذ المنهاج تتوقف إلى حد كبير على وجود معلمين مؤهلين قادرين على استيعاب الفلسفة التربوية للنظام التربوي وأهداف المجتمع، وعمليات التطوير والتحديث للمناهج، لتواكب التطورات والتغيرات العالمية في شتى المجالات.

### 2. التطبيق الجيد لمنهاج المقاربة بالكفاءات (إستراتيجية التدريس)

### 3. التصريح بالأهداف المتوخاة من العملية التعليمية:

حيث يجب إدراك ما هي المعارف والمهارات والتصرفات التي يتعين على المتعلم/الطالب اكتسابها من المنهاج، وكيف ينبغي أن تكون النتائج متوافقة مع ما تتوقعه المعاهد، ويستعمل هذا التصريح لإعلام الأساتذة والطلاب بالأمور المتوقعة منهم والتي يمكن استعمالها لإيصال المهمة التعليمية إلى المجتمع خارج المعهد.

#### 4. تبني استراتيجيات تقويم مناسبة

يعدّ التقويم الوسيلة الأساسية التي تسمح لنا بتقويم ما توصلنا إليه، ولا بدّ من اختيار طريقة مناسبة للتقويم، تمكننا من قياس فاعلية الوصول إلى الأنماط المختلفة من نتائج العملية التعليمية، ومن شأن هذا التقويم المساعدة في تقرير إمكانية تحقيق نتائج العملية التعليمية، وضمان أن تكون المعايير التي وصل إليها المتخرجون تركز على النتائج المرجوة من المنهاج، ويراعى أن تتوقف طريقة التقويم على النتائج المتوخاة في مجالات المعرفة والمهارات، وألا تكون محصورة فقط على الامتحان الشفهي والامتحان الكتابي.

ومتى تم تحقيق الكفايات المهنية المنشودة وجعلها أكثر قدرة على التكيف مع سوق العمل فأنه يتعين تحقيق الجوانب التالية :

1. تحويل دور مؤسسات التعليم المهني من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبدأ خلق فرص العمل
2. الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة والخريجين .
3. نقل التقنية والمعرفة ويتم ذلك بالتواصل الوثيق مع المعاهد المختلفة
4. ضرورة ربط السياسة التعليمية للبلد باحتياجات سوق العمل من القوى البشرية من خلال إتباع سياسة تخطيط للتعليم متوافقة مع هذه الاحتياجات.<sup>83</sup>

ومن خلال ما قام به الباحث من تحليل ومناقشة بيانات السؤال الرابع يصل الباحث ألي النتائج التالية:

---

<sup>83</sup> - أحمد الشميري، المتطلبات الخمسة لبناء الجامعة الريادية، القاهرة معهد الدراسات التربوية أصول التربية 2007 ف، ص: 86 .

1- وضع خطة إستراتيجية هذه الخطة تستوجب وجود ميزانية مستقلة لتنفيذ هذه الخطة ضرورة وجود

إدارة لها صلاحيات ولديها المرونة الإدارية التي تستطيع من خلالها مواكبة تحديات سوق العمل

2- ضرورة الاهتمام ببرنامج التقويم والتقييم المستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

3- ضرورة الاهتمام ببرامج تأهيل المعلمين والمدرسين تأهيل تربوي يستطيع من خلاله تقييم وتطوير

وتحديث المناهج التعليمية لتحقيق الكفايات المنشودة.

4- ضرورة ربط السياسة التعليمية للمعاهد التقنية بما يتوافق واحتياجات سوق العمل

5- تطوير مناهج البحث العلمي و تجديدها، من خلال إعادة النظر في المحتوى العلمي و تبني

إستراتيجية المقاربة بالكفاءات في عملية التدريس، و كذا تحسين أداء الأساتذة من خلال الدورات

التدريبية المستمرة، و تغيير أساليب التقويم لجعلها أكثر مرونة و مصداقية.

6- اعتماد منهاج تعليمي يركز على تطوير المهارات الخاصة لدى الطلبة كمهارة الإبداع و الابتكار، و

مهارة التواصل و العمل الجماعي، إضافة إلى تنمية المهارات القيادية لديهم و كذا تطوير المهارات

اللغوية و الحاسوبية.

7- إعداد مختصين تربويين في المؤسسات التعليمية المهنية مهمتهم مساعدة الطلبة عند عملية التوجيه

التخصصي قبل اختيارهم للتخصصات وإطلاعهم على طبيعة دراستهم وعملهم المستقبلي بعد

التخرج، و مختصين آخرين يساعدونهم في توجيههم نحو كيفية إيجاد فرص عمل وما هي متطلبات المجتمع



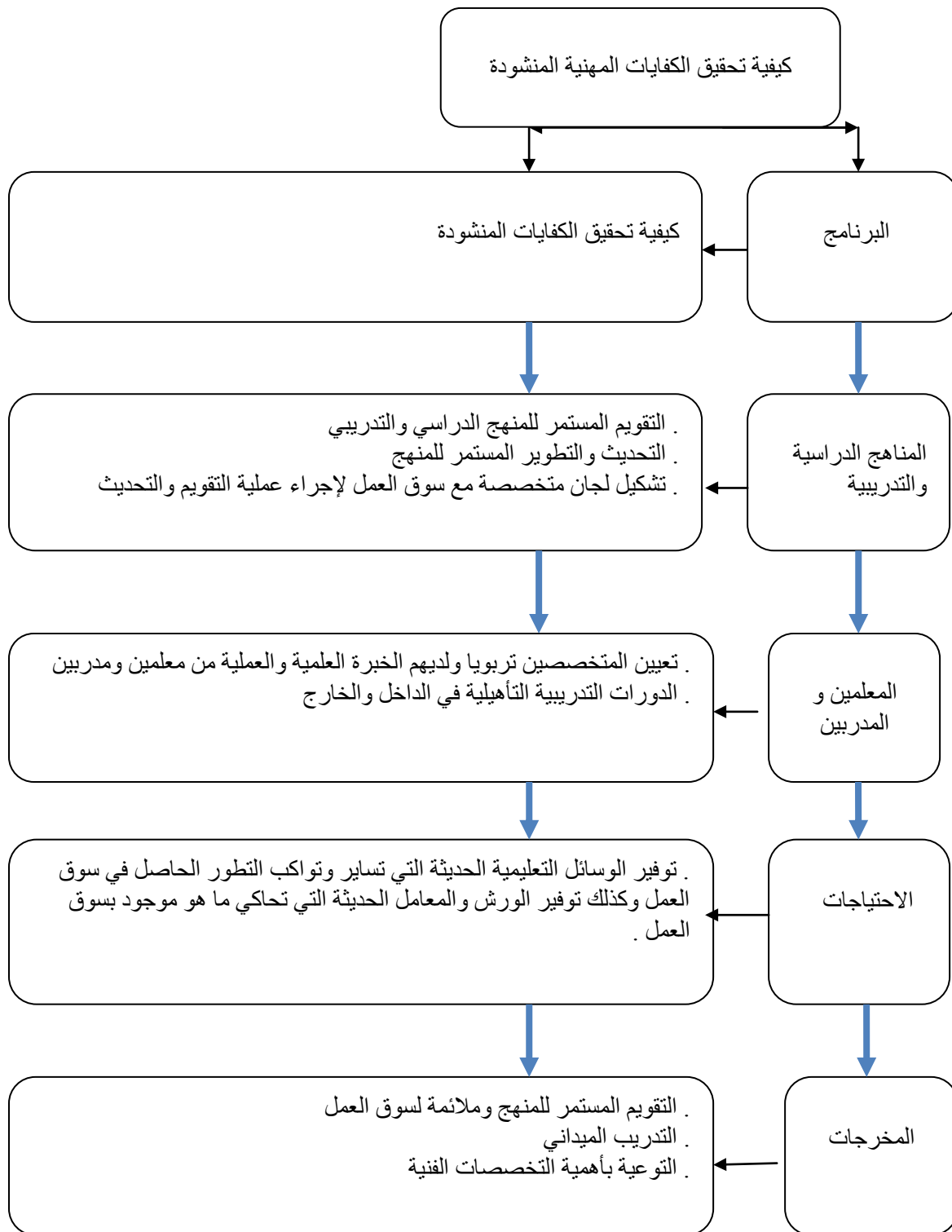
و فرص العمل المنتجة التي تسد النقص في حاجات أفواه، كما يمكن أن يتم هذا التوجيه من خلال

ندوات علمية و مهنية أو ورشات عمل.

8- تحسين نوعية التعليم بصورة عامة والتعليم العالي بصورة خاصة، والاهتمام بالجوانب التطبيقية

والتدريبية والعمل الميداني حتى يكون بالإمكان أن يتخرج طلبة قادرين على العمل والاندماج بسوق

العمل واثقين من أنفسهم.



شكل (4) كيفية تحقيق الكفايات المهنية المنشودة

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات والمقترحات

يحتوي هذا الفصل على النتائج و التوصيات والمقترحات والتي تعتبر حصيلة مناقشة وتحليل البيانات بالفصل الرابع وكذلك ما يراه الباحث من توصيات ومقترحات تفيد في حل جميع الإشكاليات وتساهم في وضع الحلول المناسبة :

#### المطلب الأول: نتائج البحث :

بعد أن قام الباحث بعرض البيانات وتم تحليلها ومناقشتها في الفصل السابق توصل الباحث إلى النتائج التالية:

#### أولاً : واقع التدريب والتأهيل بمعهد المهن الشاملة سرت

- 1- وجود كادر متكامل من المعلمين والمدرسين في كل الاختصاصات ولكن ينقصهم الأعداد التربوي اللازم للعملية التربوية والدورات التأهيلية في ما جد من تطورات في مجال اختصاصهم.
- 2- أن شروط التعيين لمعلمين والمدرسين بمعهد المهن الشاملة سرت لا يشترط الخبرة العملية أو الإعداد التربوي وهذا ينطبق على كل المعاهد الفنية والتقنية.
- 3- أن المعهد يفتقر ألي برنامج تدريب متكامل و علمي يستطيع تلبية احتياجات سوق العمل ويهدف إلى أعداد الكوادر لمواجهة المستقبل واحتياجات سوق عمل.

4- أن تحديث وتطوير المواد والمناهج الدراسية قائم على جهود فردية من قبل الأقسام والمعلمين بالمعهد حيث أن التطوير والتحديث يحتاج لبرنامج استراتيجي يوضع من الجهة المختصة بالوزارة يرافقه تحديث وتطوير للبرنامج التدريبي والوسائل التعليمية في جميع المعاهد الفنية.

5- أن برنامج التدريب يقوم على ما هو متوفر من معدات بالمعهد فالقصور يخصص الإمكانيات و عدم توفر معدات حديثة تستجيب للتطور في سوق العمل كان له تأثير واضح في برنامج التدريب .

6- أن المناهج العلمية لا تساير البرنامج التدريبي بالنظر لعدم تحديث المعدات التدريبية وبالتالي هناك قصور له تأثيره المباشر على أعداد كوادرنية ترتبط مباشرة بسوق العمل وتستوعب تطوراتها.

### ثانياً: إستراتيجية معهد المهن الشاملة سرت لمواجهة تحديات سوق العمل

1- وجود خطة إستراتيجية تعليمية وتدريبية بالمعهد لمواجهة التحديات التي يفرضها التطور المستمر في سوق العمل تعكس وعي إدارة المعهد بالمشكلة والتحديات التي تواجه المعهد وقامت الإدارة بوضع خطة استراتيجية متكاملة مدروسة تغطي كافة الجوانب لمواجهة هذه التحديات وتركزت هذه الخطة على الجوانب التالية:

أ- جانب الموارد البشرية من معلمين ومدربين وإداريين وإعدادهم تربوياً وعلمياً وفنياً.

ب- المناهج التعليمية والتدريبية وكيفية تطويرها لمواجهة التطوير السريع في سوق العمل.

ج- تحديد الاحتياجات التدريبية لتوفير الوسائل التعليمية من كتب ومعدات تدريبية تتناسب مع سوق

العمل .

د- وجود نظام الإدارة المركزية في العلاقة بين المعاهد والوزارة التابعة لها وعدم وجود خطة إستراتيجية ورؤية شاملة من الوزارة لجميع هذه المعاهد الفنية والمرتبطة بسوق العمل وتبعية هذه المعاهد للوزارة مباشرة وعدم وجود صلاحيات إدارية ومالية وميزانية مستقلة للمعاهد سوى ما توافق عليه الوزارة وما تخصصه من مخصصات مالية لهذه المعاهد، يقف أمام تنفيذ المعهد لخطته الإستراتيجية التي وضعها بانتظار موافقة الوزارة وما تخصصه من مخصصات لتنفيذ هذه الخطة .

2- العلاقة الإدارية والمالية بين المعهد وكل المعاهد الفنية في الدولة والوزارة المختصة تقف حائلا أمام إدارة المعهد في تنفيذ الخطة الإستراتيجية والقيام بواجباتها في تطوير العملية التعليمية والعلمية والتدريبية ومواجهة احتياجات سوق العمل حيث لا وجود لميزانية مستقلة وصلاحيات إدارية لإدارة المعهد وجميع المعاهد لمواجهة متطلبات العملية التعليمية.

ثالثا: تأثير الانفصال والتنسيق والتعاون بين مؤسسات التكوين المهني وقطاعات سوق العمل على الكفايات المطلوبة:

1- عدم وجود أي التنسيق بين المعهد وسوق العمل وهو الذي ساهم في التحديات التي يواجهها المعهد وبالتالي فأن الانفصال وعدم التنسيق له أثاره السلبية على توفير الكفايات المنشودة لسوق العمل.

2- أن الانفصال وعدم التنسيق مع سوق العمل هو الذي جعل من هذه المخرجات غير جاهزة للانخراط مباشرة بسوق العمل وهو ما تعاني منه هذه المؤسسات الممثلة في عينة الدراسة وهو المعهد العالي للمهن الشاملة سرت.

3- لم تقوم الوزارة المختصة بدورها في إجراء اتفاقيات أو أي تنسيق بين هذه المعاهد وسوق العمل حيث لا تسمح الصلاحيات الممنوحة لإدارات هذه المعاهد بهذا الإجراء الإداري نظرا لنظام الإدارة المركزية المتبع بين هذه المعاهد والوزارة المختصة.

رابعاً: الكيفية التي تحقق بها مؤسسات التعليم المهني الكفايات المنشودة عند وضع المناهج التعليمية لكي تتناسب مع احتياجات سوق العمل .

1- الاهتمام ببرنامج التقويم والتقييم المستمر للمناهج التعليمية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة و الكفايات المنشودة.

2- تأهيل المعلمين والمدرسين تأهيل تربوي يستطيع من خلاله وضع و تقييم وتطوير وتحديث المناهج التعليمية لتحقيق الكفايات المنشودة.

3- تطوير مناهج البحث العلمي و تجديدها، من خلال إعادة النظر في المحتوى العلمي، و تغيير أساليب التقويم لجعلها أكثر مرونة و مصداقية.

4- اعتماد منهاج تعليمي يركز على تطوير المهارات الخاصة لدى الطلبة كمهارة الإبداع و الابتكار، و مهارة التواصل و العمل الجماعي، إضافة إلى تنمية المهارات القيادية لديهم و كذا تطوير المهارات اللغوية و الحاسوبية.

5- ربط الجوانب النظرية أثناء وضع أو تطوير المناهج التعليمية بالمعاهد الفنية بالجوانب التطبيقية والتدريبية والعمل الميداني حتى يكون بالإمكان أن تكون المخرجات قادرة على العمل والاندماج بسوق العمل واثقين من أنفسهم.

### المطلب الثاني التوصيات :

1- ضرورة معالجة الوضع القانوني و الإداري والمالي الذي يحدد العلاقة بين المعاهد الفنية والوزارة من خلال تعديل هذا الوضع بحيث يكون لهذه المعاهد الشخصية المعنوية والقانونية المستقلة والميزانية المستقلة ومنح صلاحيات كاملة للإدارة للقيام بواجباتها الإدارية والتعليمية والعلمية وتنفيذ خططها.

2- ضرورة الاهتمام بالمدرسين والمعلمين من خلال تعديل لائحة المعاهد واشتراط الخبرة والتأهيل التربوي في تعيينهم بالمعاهد الفنية .

4- ضرورة الاهتمام بالمناهج وتحديثها وربطها بسوق العمل والاهتمام بالجانب التدريبي والتدريب الميداني ولا يكون الجانب النظري على حساب الجانب العملي.

5- ضرورة ربط المنهج والاحتياجات التدريبية والمعدات وبما هو موجود في سوق العمل.

6- ضرورة الاهتمام بالجانب التربوي حتى نبني الشخصية التي تحترم أخلاقيات المهنة التي تنعكس على المجتمع وخاصة أن الشريعة الإسلامية شريعة متكاملة فيجب قبل بناء الفني المتخصص يجب ان نبني الإنسان المسلم الذي يحترم عمله ويراعي مصلحة مجتمعه .

7- التنسيق مع سوق العمل عند وضع وتحديث المناهج وعند وضع البرنامج التدريبي وتحديد الاحتياجات التدريبية والتركيز على التدريب الميداني .

### **المطلب الثالث المقترحات:**

1- نقترح على الوزارة المختصة إذا كان ليس بإمكانها تعديل العلاقة القانونية والإدارية بالمعاهد الفنية أن تقوم بأعداد خطة إستراتيجية متكاملة ترصد لها ميزانية سنوية مستقلة هذه الميزانية عبارة عن الاحتياجات المالية لكل الخطط التي تم أعدادها من قبل المعاهد ودراساتها وتخصيص ميزانية سنوية كاملة تحال للمعاهد لتنفيذها تحت إشراف ورقابة الوزارة لتنفيذ هذه الخطط حسب حجم وتخصص وخطة كل معهد.

2- على المعاهد إقامة علاقات علمية مع المعاهد المناظرة لها في الدول الأخرى للاستفادة من تجاربهم بالخصوص وخاصة الدول المتقدمة وخاصة في مجال الدورات التدريبية وتطوير المناهج.

3- على المعاهد الفنية الاستفادة من تقنية الاتصالات والانترنت في مجال البرنامج التدريبي والتعليمي والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا الخصوص.



4- تشجيع الطلاب والمعلمين والمدرسين على الإبداع والاختراع والتطوير من خلال المسابقات والندوات العلمية وربطهم بمؤسسات سوق العمل وإقامة برامج مشتركة مع مؤسسات سوق العمل في مجال تخصصات المعهد وخاصة أن ذلك لا يحتاج إلى قرار إداري ومالي حيث تهم اليوم مؤسسات سوق العمل بالمتميزين وتهم بالموارد البشرية لأهميتهم بالنسبة لسوق العمل .

5- علي المعهد ضرورة البحث عن مصادر تمويل بديلة مثل الشراكة مع مؤسسات سوق العمل وكذلك التمويل الذاتي من إمكانيات المعهد كالورش والمعامل وغيرها والتي قد تكون رافدا ماليا يستفاد منه المعهد.

## • المصادر والمراجع

أبوزيد، عبد الباقي، الاتجاهات المعاصرة في التعليم التجاري، مؤتمر مستقبل التعليم العام والتقني في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، شرم الشيخ، أبريل 2005 ف.

أحمد مصطفى، مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، طرابلس، ليبيا، 2001 ف.

أحمد الخطيب، اتجاهات حديثة في التدريب ، عالم الكتب الحديثة ، 2008 ف .

الخطيب و أحمد الخطيب، التدريب : المدخلات-العمليات-المخرجات، ط1، مؤسسة حمادة 2001 ف.

أحمد الشميمري موقع الصحيفة الاقتصادية الالكترونية، المتطلبات الخمسة لبناء الجامعة الريادية، [www.aleqt.com](http://www.aleqt.com)، (2010/04/20)،

الجبالي، سعد أحمد دليل تصميم وتطوير البرامج التدريبية، معهد الإدارة العامة، الرياض 1990 ف.

الحمد، خالد، التدريب والتنمية، ندوة دور التدريب في التنمية الإدارية، الرياض : معهد الاداره العامة- إدارة البرامج العليا 1975 ف.

العبد، جعفر، القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية، مجلة الإدارة، العدد

الثالث، (1969) .

السلمي، علي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 80،

(1970).

الصانع، ناصر جاسم ووديع، محمد عدنان. (التعليم وسوق العمل في الأقطار العربية،

الكويت، المعهد العربي للتخطيط) 2003 ف.

الطعاني ؛ وحسن احمد : التدريب ( مفهومة - فعاليات - بناء البرامج التدريبية

وتقويمها)؛ عمان - الاردن دار الشروق للنشر والتوزيع ؛ 2002 ف.

( المركز العربي للتطوير الإداري ) أساليب تحليل الوظائف، وثائق المؤتمر الأول حول

الاتجاهات الحديثة للتدريب والتنمية، القاهرة) 1978 ف.

القبلان، يوسف محم،.أسس التدريب الإداري، مع تطبيقات المملكة العربية السعودية

الرياض، 1991 ف.

أمين محمد أبوريا، أساليب التدريب و التدريب أالموقعي على رأس العمل،. 1988 ف.

بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم  
في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك،

2003ف

برعي، محمد جمال، التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتاب (1973).ف

جاري ديسلر ، " أساسيات في إلا دارة-المبادئ والتطبيقات الحديثة " ، ترجمة دكتور

عبد القادر محمد عبد القادر ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 1992ف.

جمال أبو دولة، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة

واستراتيجيه إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ،

2004 ف.

حريي ، محمد خيرى ومحمد أنور قرطيم ، الأسس العامة للتدريب ، دار المعرفة:

1962ف.

حسن احمد الطعاني. التدريب: مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها. عمان:

دار الشروق. 2002 ف.

خالد الحمد. ندوة دور التدريب في التنمية الإدارية ، إدارة البرامج العليا ، معهد الإدارة العلمية

، الرياض ، 1975 ف.

عبد الرحمن الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية دراسة لبرامج التدريب الإداري  
الإعدادي في المملكة، مكتبة الجامعة الأردنية، تاريخ النشر: 1396هـ،  
1976م.

عبد الرحمن توفيق ، كيف تصبح مدرباً فعالاً. موسوعة التدريب لتنمية البشرية :  
1999ف.

عبد الوهاب، علي. التدريب والتطوير :مدخل علمي لفعالية الأفراد  
والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة (1981) ف.

علي أحمد سيد علي، دور منظمات أصحاب الأعمال في تضيق الفجوة القائمة بين  
مخرجات التدريب واحتياجات سوق العمل ، القاهرة من 9-11 نوفمبر/ تشرين  
الثاني 2009ف.

علي حمود علي، تنمية تطوير كفايات و فعالية أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم  
العالي، ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس، كلية التربية، جامعة الملك سعود،  
2004ف.

غوجيا الكفايات، منشورات عالم التربية، الطبعة الخامسة معدلة، الدار البيضاء، المغرب، 2004ف.

سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر،  
2003ف.

شريف وسلطان؛ الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية؛ دار العلوم  
1403 هـ.

ماهر إسماعيل صبري الموسوعة العربية لمصطلحات التربية والتكنولوجيا والتعليم ،  
مكتبة ابن رشد ، الرياض 1999 : ط 1، ص: 21

محمد خيرى حري , محمد انور قرطيم ،الأسس العامة للتدريب، دار المعرفة القاهرة،  
1962ف.

محمد حرب، الإدارة الجامعية، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،  
1998ف .

محمد صبري الشافعي متطلبات أسواق العمل في ضوء المتغيرات الدولية، يونيو  
2005ف.

مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية:  
الدار الجامعية، 2004ف.

مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إريد: عالم الكتب  
الحديث للنشر والتوزيع، 2002ف.

ياغي، محمد عبد الفتاح ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمادة شؤون  
المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.1986ف.

### المراجع الانجليزية

**Schultz, P (1999 ). Labor Market: Issues, Evidence and Prospects, Economic  
Growth Center, Yale University, P.12**

**Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human  
Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality  
Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.**

**Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the  
Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development,  
Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.**

الملاحق



جمهورية اندونيسيا  
وزارة الشؤون الدينية  
جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية مالانج

Ir. Soekarno St. No. 01, Batu City Indonesia 65144 Phone & Fax (+62341) 531133  
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, email: pps@uin-malang.ac.id



رسالة إحالة

No: Un.03.Pps/PP.09/6161 /2014

إلى السيد،  
مدير مدير المعهد العالي للمهن الشاملة / سرت .  
بليبيا

نفيدكم بأن الطالب/ اعويذات أحمد في كلية الإدارة التربوية بجامعة مولانا  
مالك إبراهيم مالانج إندونيسيا كلف بإجراء مقابلة شخصية معكم لغرض جمع ما يكفي من  
المعلومات للحصول على المادة العلمية لنيل درجة الماجستير،  
بعنوان:

التدريب والتأهيل في المعاهد المهنية واحتياجات سوق العمل (دراسة تطبيقية بالمعهد  
العالي للمهن الشاملة سرت و الشركة العامة للكهرباء)

ولكم منا جزيل الشكر على أيتاحته الفرصة على أداء المقابلة وأخذ الاستبيان منكم.

2014-06-14 م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني

المعهد العالي للمهن الشاملة - سرت

التاريخ: 2014/09/08

الرقم الإشاري: ٧٢٨/٧/٦٨

### السادة/ جامعة مولانا مالك ابراهيم الحكومية مالانج

+++ بعد التحية +++

.. بالأشارة الى كتابكم بشأن تمكين السيد/ أعويذات أحمد أحمد . من إجراء مقابلة شخصية لغرض جمع ما يكفي من معلومات للحصول على المادة العلمية لنيل درجة الماجستير .

عليه

نفيدكم بأن السيد قد حضر الى المعهد وقام بأجراء مقابلة شخصية وتم تزويده بالمعلومات اللازمة بالخصوص .

وذلك للتفضل بالاستلام

والسلام عليكم ورحمة وبركات

م / عبدالله محمد الفخاري

مدير عام المعهد



المدير / مدير مكتب الشؤون الإدارية والمالية  
المندوب / مدير مكتب الشؤون العلمية والتقنية  
المندوب / مدير مكتب الشؤون القانونية والامتثال  
المندوب / مدير مكتب الشؤون العامة  
المندوب / مدير مكتب الشؤون الإدارية والمالية  
المندوب / مدير مكتب الشؤون العامة

Sirte 720 ☎ 054.5266531 📠 054.5262893 05262892 📠

Email : alsamila.sirte1997@yahoo.com الايميل

جمهورية اندونيسيا  
وزارة الشؤون الدينية  
جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية مالانج

Ir. Soekarno St. No. 01, Batu City Indonesia 65144 Phone & Fax (+62341) 531133  
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)



رسالة التقرير

No: Un.03.Pps/PP.09/0162. /2014

إلى السيد،

مدير قسم التدريب بالشركة العامة للكهرباء / سرت  
بليبيا

نفيدكم بأن الطالب/ اعويذات أحمد في كلية الإدارة التربوية بجامعة مولانا  
مالك إبراهيم مالانج إندونيسيا كلف بإجراء مقابلة شخصية معكم لغرض جمع ما يكفي من  
المعلومات للحصول على المادة العلمية لنيل درجة الماجستير،  
بعنوان:

التدريب والتأهيل في المعاهد المهنية واحتياجات سوق العمل (دراسة تطبيقية بالمعهد  
العالي للمهن الشاملة سرت و الشركة العامة للكهرباء)

ولكم منا جزيل الشكر على إتاحتها الفرصة على أداء المقابلة وأخذ الاستبيان منكم.

2014-06-14  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
مدير  
الدراسات  
العلمية

وزارة الكهرباء والطاقت المتجددة  
الشركة العامة للكهرباء



التاريخ : \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
الموافق : 2014/8/10

الرقم الإشاري : 335/ع-200

الي / جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلاميه الحكومية

بعد التحية ...

تفيدكم...الشركة العامة للكهرباء دائرة الموارد البشرية والاتصال/الخليج بسان الطالب/  
اعويذات احمد احمد اجري معنا مقابلة شخصية لغرض جمع البيانات والمعلومات فيما  
يختص به قسم التدريب بالشركة وذلك لغرض الحصول على رسالة الماجستير في الإدارة،  
والسلام عليكم

حسن ميلاد مسموع

مدير دائرة الموارد البشرية والاتصال / الخليج



صورة :

المكلف التوقيعي العام  
بوقار

DPD 01 - V01 2013

رقم القيد بالتسجيل التجاري : ( 10284 )  
4807420 - 4808424 - 4808268 ( 21 ) +218 4811597 ( 21 ) +218 بريد مصور : 4808915 ( 21 ) +218  
رأس مال الشركة ( 2,408,473,400 )  
البريد الإلكتروني : ( gecol@gecol.ly ) الموقع الإلكتروني : ( www.gecol.ly ) ( ص . ب : 668 )